

658.314

SUT
h c

**HUBUNGAN MOTIVASI, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI KANTOR
KECAMATAN SEMARANG TENGAH
KOTA SEMARANG**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S 2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan Oleh :

ADI SUTOJO
D4E000092

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2003**

**HUBUNGAN MOTIVASI, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA
PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN
SEMARANG TENGAH
KOTA SEMARANG**

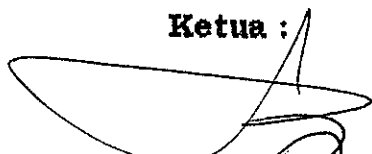
Dipersiapkan dan disusun oleh :

**ADI SUTOJO
D4E000092**

**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal : 10 Juni 2003**

Susunan Tim Penguji :

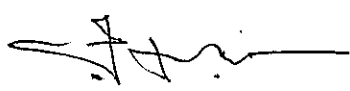
Ketua :


Drs. ALI MUFIZ, MPA.

Anggota Tim Penguji :

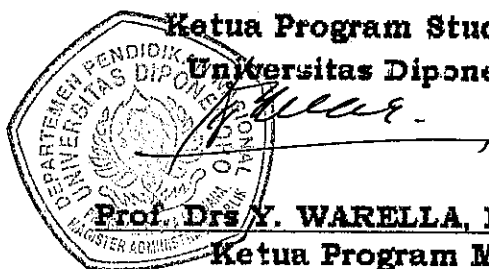

1. Drs. PURWOKO, SU.

Sekretaris Penguji


Drs. HARDI WARSONO, MTP.


2. Dra. HARTUTI PURNAWENI, MPA.

**Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Sain
Tanggal, 10 Juni 2003**


**Prof. Drs. X. WARELLA, MPA, PhD.
Ketua Program MAP**

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	2201/T/MPA/04
Tgl.	13 Feb 2004

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah yang Maha Pengasih lagi Penyayang, yang telah memberikan rahmat dan hidayah Nya kepada penulis akhirnya tersusunlah tesis ini dengan judul : "HUBUNGAN MOTIVASI, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN SEMARANG TENGAH KOTA SEMARANG".

Efektivitas kerja pegawai memegang peranan penting bagi peningkatan kualitas pada suatu organisasi, Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang merupakan salah satu organisasi pemerintahan, peran motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai. Untuk mendapatkan pengertian yang lebih jelas, maka peneliti mencoba mengemukakan tesis ini.

Meskipun telah berupaya dengan segala kemampuan, namun peneliti menyadari akan segala kekurangannya, sehingga jika pembaca atau siapa saja yang menemui kejanggalan atau kekurangan sudilah kiranya untuk menyampaikan kepada peneliti agar menjadi bahan koreksi guna perbaikan selanjutnya.

Adanya saran, teguran, dan kritik yang kiranya dapat membangun sangat peneliti harapkan.

Dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan rasa syukur dan terima kasih serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Yang terhormat Bapak Prof. Ir. Eko Budihardjo, MSc. selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang .
2. Yang terhormat Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD selaku Ketua Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.
3. Yang terhormat Bapak Drs. Ali Mufiz, MPA. selaku dosen wali, juga selaku dosen pembimbing tesis.
4. Yang terhormat Bapak Drs. Hardi Warsono, MTP. selaku dosen pembimbing tesis
5. Yang terhormat Bapak Drs Purwoko, SU selaku dosen penguji.
6. Yang terhormat Ibu Dra. Hartuti Purnaweni, MPA. selaku dosen penguji.
7. Yang terhormat Bapak dan Ibu Dosen Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.
8. Yang terhormat Bapak H. Sukawi Sutarip, SH. selaku Wali Kota Semarang.
9. Yang terhormat Ibu Dra. Hj. Siti Chotidjah, selaku Camat Semarang Tengah Kota Semarang
10. Yang terhormat Bapak/Ibu/Sdr Pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang yang telah membantu penelitian tasis ini.
11. Yang terhormat Bapak dan Ibu Karyawan/Karyawati Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.
12. Yang tercinta orang tua kami, istri, anak, serta adik-adikku dan teman, yang telah memberi dorongan dengan penuh do'a dan penuh harapan.

13. Yang terhormat semua pihak yang belum sempat peneliti sebutkan, atas segala bantuannya.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis yang masih jauh dari sempurna ini dapat memberikan sumbangan pemikiran baik bagi diri penulis sendiri, bagi ilmu pengetahuan komponen akademisi bangsa maupun masyarakat umumnya, dan mungkin bagi pemerintah Kota Semarang dalam upaya meningkatkan kualitas organisasinya, amin.

Semarang, 10 Juni 2003

Penyusun

ADISUTOJO

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	x
RINGKASAN	xi
ABSTRAKSI	xii
ABSTRAC	xiii
PERNYATAAN	xiv
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kegunaan Penelitian	12
BAB II: TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Landasan Teori/Pengkajian Teoritis	13
B. Hipotesis	40
BAB III: METODE PENELITIAN	41
A. Rancangan Penelitian	41
B. Ruang Lingkup/Fokus Penelitian	41
C. Lokasi Penelitian	41

D. Variabel Penelitian	41
E. Jenis dan Sumber Data	44
F. Instrumen Penelitian	44
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	44
H. Teknik Pengumpulan Data	44
I. Teknik Analisis Data	45
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	48
A. Keadaan Umum	48
B. Hasil Penelitian	50
C. Pembahasan Hasil Penelitian	81
D. Diskusi	93
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN	97
A. Simpulan	97
B. Saran	98

DAFTAR PUSTAKA

Lampiran

DAFTAR TABEL

TABEL IV. 1 JUMLAH PEGAWAI BERDASARKAN GOL	50
TABEL IV. 2 KEAHLIAN YANG DIMILIKI	51
TABEL IV. 3 KEMAMPUAN DALAM TUGAS	52
TABEL IV. 4 PENGETAHUAN DALAM TUGAS	53
TABEL IV. 5 TERLALU BANYAK TUGAS	53
TABEL IV. 6 PUAS TERHADAP HASIL KERJA	54
TABEL IV. 7 DAPAT MENYELESAIKAN TUGAS	55
TABEL IV. 8 BENAR DALAM TUGAS	56
TABEL IV. 9 MENYELESAIKAN TUGAS TEPAT WAKTU	57
TABEL IV.10 TERLAMBAT MASUK KANTOR	57
TABEL IV.11 SERING KELUAR PADA JAM DINAS	58
TABEL IV.12 TERPENUHI KEBUTUHAN HIDUP	59
TABEL IV.13 MENGEMBANGKAN KEMAMPUAN	60
TABEL IV.14 MEMPEROLEH KEHORMATAN	61
TABEL IV.15 PEMIMPIN YANG BAIK	62
TABEL IV.16 PENGHARGAAN ATAS PRESTASI KERJA	62
TABEL IV.17 JAMINAN KERJA	63
TABEL IV.18 MENDAPAT BONUS	64
TABEL IV.19 FASILITAS KERJA	65
TABEL IV.20 PUJIAN ATAS PRESTASI KERJA	66
TABEL IV.21 BIMBINGAN DARI PIMPINAN	67

TABEL IV.22	PEMIMPIN YG DAPAT MENGELOLA KONFLIK	68
TABEL IV.23	PEMIMPIN YANG DAPAT MENJELASKAN	69
TABEL IV.24	PEMIMPIN YG DAPAT MEMBERI INFORMASI	69
TABEL IV.25	PEMIMPIN YANG MERENCANAKAN PROGRAM	70
TABEL IV.26	PEMIMPIN YANG MEMECAHKAN MASALAH	71
TABEL IV.27	PEMIMPIN YANG MENDELEGASIKAN	72
TABEL IV.28	PEMIMPIN YANG MENGAKUI	73
TABEL IV.29	IMBALAN DARI PIMPINAN	73
TABEL IV.30	BAHASA YANG MUDAH DIPAHAMI	74
TABEL IV.31	TEMAN BAIK	75
TABEL IV.32	KEBIASAAN YANG BERKEMBANG	76
TABEL IV.33	TRADISI YANG BERKEMBANG	77
TABEL IV.34	PATUH TERHADAP ATURAN	78
TABEL IV.35	PATUH TERHADAP PEMIMPIN	78
TABEL IV.36	LINGKUNGAN KANTOR YANG RAPI	79
TABEL IV.37	CONTOH YANG BAIK DI MASYARAKAT	80
TABEL IV.38	SOPAN TERHADAP WARGA	81
TABEL IV.39	KATEGORISASI VARABEL EFEKTIVITAS	82
TABEL IV.40	KATEGORISASI VARIABEL MOTIVASI	84
TABEL IV.41	KATEGORISASI VARIABEL KEPEMIMPINAN	85
TABEL IV.42	KATEGORISASI VARIABEL BUDAYA ORGAN	86
TABEL IV.43	HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI DENGAN EFEKTIVITAS	87

TABEL IV.44	HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN DENGAN	88
	EFEKTIVITAS	
TABEL IV.45	HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI	90
	DENGAN EFEKTIVITAS	
TABEL IV.43	RUMUS KENDALL'S	92

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR II.1	TEORI YANG MENDASARI PENELITIAN	16
GAMBAR II.2	HIPOTESIS	40
GAMBAR IV.1	STRUKTUR ORGANISASI KECAMATAN SEMARANG TENGAH	49

RINGKASAN

Kebutuhan akan efektivitas kerja bagi suatu organisasi, Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang sebagai salah satu organisasi pemerintah tidak dapat lepas peningkatan efektivitas kerja pegawainya.

Sesuai dengan pengamatan, terlihat belum optimalnya hasil produksi kerja di Kantor Kecamatan Semarang Tengah disebabkan karena kurang efektifnya kerja pegawai hal ini dipandang sangat perlu untuk ditingkatkan.

Setelah dilaksanakan penelitian kemudian dibahas dengan berbagai teori yang disajikan ternyata hasil hipotesis adalah sebagai berikut :

Adanya hubungan antara motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja di Kantor Kecamatan Semarang Tengah

Hasil penelitian tersebut secara rinci adalah sebagai berikut :

- Hubungan antara motivasi terhadap efektivitas kerja di Kantor Kecamatan Semarang Tengah, yang telah di analisa dengan menggunakan koefisien rank kendall's menunjukkan nilai sebesar 0,277, ternyata nilai tersebut lebih besar dari harga signifikansi 0,012, berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah positif.
- Hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas kerja di Kantor Kecamatan Semarang Tengah, setelah dianalisa dengan koefisien rank kendall's menunjukkan nilai sebesar 0,277, dimana nilai signifikansi 0,020, berarti hubungan kedua variabel tersebut mempunyai hubungan positif.
- Hubungan antara budaya organisasi dengan efektivitas kerja di Kantor Kecamatan Semarang Tengah, setelah dianalisa dengan menggunakan koefisien rank kendall's adalah sebesar 0,272, sedangkan signifikansinya adalah 0,023 berarti hubungan kedua variabel tersebut positif.
- Hubungan antara motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja di Kantor Kecamatan Semarang Tengah, yang telah diuji dengan menggunakan koefisien rank kendall's menunjukkan nilai sebesar 0,807, untuk nilai chi-square adalah sebesar 92,045. Hal demikian menghasilkan keputusan : H_0 di tolak atau Hipotesis yang telah diajukan diterima.

ABSTRAKSI

HUBUNGAN MOTIVASI, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN SEMARANG TENGAH KOTA SEMARANG

Oleh : ADI SUTOJO

Efektivitas kerja pegawai merupakan sesuatu hal yang dibutuhkan oleh suatu organisasi termasuk di dalamnya organisasi pemerintah, sehingga peneliti memilih judul : HUBUNGAN MOTIVASI, KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN SEMARANG TENGAH KOTA SEMARANG.

Penelitian tesis dengan menggunakan responden sebanyak 38 orang, telah peneliti laksanakan di Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang.

Efektivitas kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang dipengaruhi oleh banyak faktor, namun peneliti hanya membahas faktor-faktor motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Dalam pembahasannya motivasi merupakan keseluruhan pemberian penggerak kepada pegawai dari seorang atasan kepada bawahan, sehingga bawahan mau dan mampu memberi yang terbaik sehingga tujuan organisasi tercapai serta didapatkan hasil yang maksimal.

Kepemimpinan dari seorang pemimpin harus mengenal sifat, situasi dan kondisi yang dipimpin. Pemimpin harus mampu menciptakan kemudahan untuk merangsang kesadaran yang dipimpin.

Adapun budaya organisasi merupakan nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi.

Hasil uji hipotesis adalah : Ada hubungan antara motivasi dengan efektivitas, dengan nilai rank kendall's sebesar 0,277, dan nilai signifikansi sebesar 0,012. Ada hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas, nilai rank kendall's sebesar 0,277, dan nilai signifikansi sebesar 0,020. Ada hubungan antara budaya organisasi dengan efektivitas, nilai rank kendall's sebesar 0,272 dan nilai signifikansi sebesar 0,023. Ada hubungan antara motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi dengan efektivitas dengan koefisien rank kendall's sebesar 0,807. Sedangkan pengaruhnya sebesar 65,1 persen.

ABSTRACT

CORRELLATION BETWEEN MOTIVATION, LEADERSHIP, DEVELOPED ORGANIZATION AND ITS INFLUENCE TOWARDS LABOUR EFFECTIVENESS IN THE OFFICE OF "SUB-DISTRICT CENTRAL SEMARANG" SEMARANG MUNICIPALITY

By : ADI SUTOYO

Thesis to fulfil The Requirement for a Master Degree Post Graduate Program
Diponegoro University Study Program : Magister Administrasi Public

Labour effectiveness is a must in any organization including government administration. That's why this thesis concerns : The needed correlation between Motivation, Leadership, and Developed Organization for Labour- effectiveness in the office of "Sub-district Central Semarang" in Semarang Municipality. This thesis based on research using 38 respondents has been undertaken in the office mentioned.

Labour effectiveness among employees in the mentioned office is influenced by many factors, but this research deals only with factors concerning motivation, leadership and organization. Dealing with motivation forms the whole driving power for the employees and his subordinates so that the subordinates are willing and are able to do their utmost in order that the aim of the organization is reached and maximum result can be attained.

Leadership of a Leader should also include knowledge about the character of the employees and is concerned for the situation and condition of those the Leader is leading. A leader should be able to create an easy solution to stimulate awareness among his subordinates.

A developed organization is a value to adhere to as a people's guide to fulfil their duties and to take care of the organization. The result of the hypothesis is as follows.

There is a correlation between motivation, effectiveness, with Kendall's rank value of 0,277 with 0.012 significance.

There is a correlation between organization and effectiveness, with Kendall's rank 0,272 and 0,02 significance.

There is a correlation between motivation, leadership and organization with Kendall's rank 0,807. While its influence is 65,1 %

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 10 Juni 2003


ADISUTOJO

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Efektivitas biasanya untuk menguji suatu kebenaran manajemen yang baik, sehingga kemampuan organisasi dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia dalam rangka untuk mencapai dan memelihara suatu tingkat kinerja yang efektif. Kata kunci pengertian ini adalah kata efektif, karena pada akhirnya keberhasilan kepemimpinan dan organisasi diukur dengan konsep efektivitas itu.

Karakteristik dan kelebihan yang dimiliki pelaku birokrasi pemerintah adalah tingkat kepercayaan pada kondisi normal yang cukup tinggi, kegiatannya dilakukan dengan persyaratan peraturan normatif secara timbal balik dengan masyarakat serta memiliki otoritas yang dijamin dan diakui.

Kelemahan yang dimiliki oleh pelaku birokrasi pemerintah adalah penilaian kinerja yang agak sulit, kurang responsif terhadap lingkungan, sementara otoritas yang dominatif bisa mengakibatkan patologi birokrasi seperti halnya korupsi, kolusi dan nepotisme dengan segala bentuknya.

Menurut Amien, ada empat korupsi yang tumbuh subur sehingga efektivitas menurun di negeri ini.

Pertama, Korupsi Ekstortif, berupa sogokan yang dilakukan pengusaha kepada penguasa secara sangat meluas jual beli itu kini menjadi sangat lumrah di negeri ini.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Kedua, Korupsi Manipulatif, yakni munculnya berbagai peraturan perundangan yang sebetulnya tidak dimaksudkan untuk kesejahteraan rakyat tapi lebih untuk kepentingan kelompok – kelompok ekonomi yang kapitalistik.

Ketiga, Korupsi Nepotis, Anak, Menantu, Keponakan, Cucu, Ipar, Isteri lebih banyak diutamakan diberbagai hal. Misal : Tender Proyek, Penerimaan Pegawai karena koneksitas.

Keempat, Korupsi Subversif, yakni mereka yang melakukan perampokan kekayaan negara yang dilakukan dengan cara sewenang-wenang untuk dialihkan ke pihak asing yang tidak efektif (Amien, 1998 : 180)

Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999, tentang Penyelenggara Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, Dalam penjelasan Ketentuan Umum pasal 1 ayat 4 untuk mewujudkan penyelenggara negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Dalam Undang – Undang ini ditetapkan asas – asas umum penyelenggaraan negara yang meliputi asas kepastian hukum, asas tertib penyelenggaraan negara, asas kepentingan umum, asas keterbukaan, asas proporsionalitas, asas profesionalitas dan asas akuntabilitas. Pasal 3 adalah sebagai berikut :

1. yang dimaksud dengan "*Asas Kepastian Hukum*" adalah asas dalam negara hukum yang mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan, kepatutan dan keadilan dalam setiap kebijakan.
2. yang dimaksud dengan "*Asas Tertib Penyelenggara Negara*" adalah asas yang menjadi landasan keteraturan, keserasian dan keseimbangan dalam pengendalian penyelenggaraan negara.
3. yang dimaksud dengan "*Asas Kepentingan Umum*" adalah asas yang mendahulukan kesejahteraan umum dengan cara yang aspiratif, akomodatif dan selektif.
4. yang dimaksud dengan "*Asas Keterbukaan*" adalah asas yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan negara dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak pribadi, golongan dan rahasia negara.
5. yang dimaksud dengan "*Asas Proporsional*" adalah yang mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban penyelenggara negara.

6. yang dimaksud dengan "*Asas Profesionalitas*" adalah asas yang mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 7. yang dimaksud dengan "*Asas Akuntabilitas*" adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan penyelenggara negara harus dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (Undang-undang Otonomi Daerah, 2000 :170)

Pegawai Negeri sebagai unsur aparatur negara mempunyai peran dan kedudukan yang sangat penting dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Artinya, keberhasilan didalam penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat sangat ditentukan oleh kemampuan, kesungguhan dan semangat kerja dari pegawai negeri. Hal ini dapat dikatakan bahwa keberhasilan pembangunan nasional sangat tergantung dari kemampuan, kesungguhan dan semangat dari pegawai negeri sebagai aparatur negara di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Permasalahan tersebut di atas sejalan dengan penjelasan umum alinea 1 Undang - Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, adalah :

"Sebagaimana terlihat sepanjang sejarah, maka kedudukan dan peranan Pegawai Negeri adalah penting dan menentukan, karena pegawai negeri adalah unsur Aparatur Negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan Nasional". (LAN-RI : 185)

Begitu pula sejalan dengan pendapat Katz dalam Taliziduhu, adalah sebagai berikut :

“Kendatipun ada berbagai faktor, namun di negara-negara yang sedang berkembang faktor Pemerintahlah yang terpenting karena Pemerintah yang berperan menggali, menggerakkan dan mengkombinasikan faktor-faktor tersebut”. (Taliziduhu, 1987 : 11)

Dari uraian tersebut di atas dapat diartikan bahwa pemerintah mempunyai peranan dan kedudukan yang sangat penting di dalam mencapai tujuan nasional, seperti halnya pemerintah menggali dan memberdayakan sumber-sumber yang dimiliki serta kemudian memanfaatkannya untuk kepentingan seluruh masyarakat . Hal tersebut menunjukkan bahwa pemerintah merupakan tulang punggung bangsa dan negara di dalam mencapai tujuan nasional.

Kesemuanya itu tidak terlepas dari kepribadian pelaku pemerintah itu sendiri sebagai manusia individu.

Menurut Miftah mengemukakan bahwa :

“Manusia adalah salah satu dimensi dalam organisasi yang amat penting, merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi”. Dari pernyataan ini menunjukkan bahwa sekalipun teknologi abad ini telah maju dengan pesatnya, dan pekerjaan manusia sangat dipermudah dan bahkan sudah ada yang dapat diganti dengan mesin, tetapi unsur manusia masih memegang peranan penting dan bahkan merupakan unsur utama dan paling menentukan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan di dalam organisasi”. (Miftah Thoha, 1994 : 33)

Untuk menyelesaikan permasalahan krisis kepercayaan dan tuntutan reformasi masyarakat sekarang ini, maka aparatur pemerintah harus mempunyai tingkat semangat kerja yang tinggi di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga tercapai suatu pemerintahan yang berwibawa dan bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Apabila pegawai cenderung rendah semangat kerjanya akan memberikan dampak

yang tidak baik sehingga akan menurunkan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang kurang baik, kurang banyak dan kurang cepat untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sedangkan Nawawi menyatakan bahwa :

“Moral atau semangat kerja yang tinggi atau positif merupakan faktor yang berpengaruh pada sikap berupa kesediaan mewujudkan cara atau metode kerja yang berdaya guna dan berhasil guna dalam meningkatkan prestasi atau produktivitas kerja”. (Nawawi, 1990 : 155)

Dan Edy Taslim mengatakan bahwa :

“Semangat kerja itu ibarat virus bisa berjangkit pada semua orang, dimana apabila semangat itu sudah berjangkit dan tersebar mendarah daging akan membuat manusia mampu menghasilkan prestasi kerja yang gemilang”. (Edy, 1984 : 11)

Dari pernyataan dan uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa semangat kerja dapat berjangkit kepada pegawai dan mempunyai pengaruh untuk meningkatkan prestasi kerja dan produktivitas kerja, sehingga pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

Ralp Currier dan Alan C. Filley dalam Tanfiq mengatakan sebagai berikut :

“Dasar daripada semangat kerja adalah suatu proses penyatupaduan daripada kepentingan-kepentingan. Telah banyak yang menyebutkan berbagai macam keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan seseorang maupun kelompok, dan dimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin. Pemimpin harus dapat mendorong bawahan untuk dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian semangat kerja yang baik adalah merupakan akhir daripada keberhasilan seorang pemimpin”. (Tanfiq, 1987 : 180)

Kemudian Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki terjemahan

Muh. Shobaruddin mengatakan :

“Pemimpin atau manajer yang efektif tidak hanya mempengaruhi bawahannya, tetapi ia juga mampu menjamin bahwa bawahannya mencapai pelaksanaan kerjanya yang terbaik”. (Shobaruddin, 1992 : 189)

Kedua pendapat tersebut di atas menunjukkan bahwa keberhasilan pemimpin dapat dilihat dari kemampuan untuk mempengaruhi perilaku bawahannya dan mendorong bawahannya untuk dapat melakukan dan menghasilkan pekerjaan yang terbaik. Dengan demikian kepemimpinan mempunyai pengaruh dan kontribusi terhadap semangat kerja pegawai di dalam rangka melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien.

Selanjutnya oleh *International Labour Office* dalam melaksanakan Penelitian Kerja dan Produktivitas dinyatakan bahwa :

“Meskipun kepada karyawan diberikan rangsangan yang layak, semangat kerja karyawan dapat menjadi jelek apabila lingkungan kerjanya diabaikan”.
(*International Labour Office*, 1976 : 66)

Oleh sebab itu, lingkungan kerja selalu harus baik dan kondusif agar pegawai mempunyai semangat kerja yang tinggi di dalam melaksanakan tugas-tugasnya, apabila lingkungan kerja tidak baik dan tidak kondusif, maka semangat kerja pegawai cenderung akan menurun yang akhirnya mengakibatkan menurunnya prestasi kerja dan produktivitas kerja pegawai di dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pada umumnya orang percaya bahwa makin rasional suatu organisasi, makin besar upayanya pada kegiatan yang mengarah ke tujuan. Lagi pula bila semakin besar kemajuan yang diperoleh ke arah tujuan,

organisasi makin efektif pula. Dengan demikian efektivitas kerja pegawai adalah tindakan merinci sifat hubungan antara beberapa rangkaian variabel pokok yang secara bersama-sama mempengaruhi hasil yang diinginkan.

Dalam pembahasan lebih lanjut mengenai efektivitas kerja pegawai khususnya di Kantor Kecamatan Semarang Tengah, sesuai dengan penjelasan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah : pasal 2, huruf d. menyatakan Kecamatan yang menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 sebagai Wilayah Administrasi dalam rangka dekonsentrasi, menurut Undang-Undang ini kedudukannya diubah menjadi Perangkat Daerah Kabupaten atau Daerah Kota.

Dalam proses pelayanan kepada masyarakat, Pemerintahan Kota Semarang, khususnya Kecamatan Semarang Tengah menerbitkan Surat Keputusan Camat Semarang Tengah Nomor : 061/./2001 Tentang Pedoman Kerja Bagi Pejabat/Pegawai Pada Kantor Kecamatan Semarang Tengah.

Pegawai kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, dalam melaksanakan tugasnya meliputi Kantor Sekretariat dan Wilayah se Kecamatan Semarang Tengah. Sekilas mengenal wilayah Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang adalah sebagai:

Pertama, letak secara geografis berada di pusat Kota Semarang. Kecamatan Semarang Tengah dengan luas 604.998 Ha.

Kedua, jumlah Penduduk menurut jenis kelamin, jumlah laki-laki 37.470 orang dan jumlah perempuan 39.740 orang.

Ketiga, jumlah wajib PBB (Pajak Bumi dan Bangunan). Tahun 2001 jumlah wajib PBB 17.952 orang, target PBB Rp. 6.076.409.676,- realisasi PBB tahun yang bersangkutan Rp. 5.307.891.971,- merupakan pemerintah kecamatan yang potensial dalam menyumbangkan PAD (Pendapatan Asli Daerah) untuk menunjang kegiatan pemerintah Kota dan Propinsi Jawa Tengah (Monografi Kecamatan Semarang Tengah).

Keempat, terdiri dari 15 Kelurahan, telah mempunyai Balai Kelurahan dan Kantor Kelurahan serta didukung 76 RW (Rukun Warga), 491 RT (Rukun Tetangga) untuk melayani kegiatan administrasi pemerintahan dengan jumlah Kepala Keluarga 19.064 KK.

Berdasarkan Keputusan Camat Semarang Tengah Nomor : 061.1/ /2001 Tentang Pedoman Kerja Bagi Pejabat/Pegawai pada Kantor Kecamatan Semarang Tengah, tercantum dalam Pasal 5, Susunan Organisasi Kecamatan terdiri dari :

- a. Camat
- b. Sekretariat :
 1. Urusan Perencanaan dan Program
 2. Urusan Keuangan
 3. Urusan Umum
- c. Seksi Pemerintahan :
 1. Sub Seksi Pemerintahan Umum dan Kelurahan
 2. Sub Seksi Kekayaan dan Inventaris Kelurahan
 3. Sub Seksi Pertanahan
- d. Seksi Pembangunan :
 1. Sub Seksi Perekonomian
 2. Sub Seksi Lingkungan Hidup
 3. Sub Seksi Pembangunan Masyarakat Kelurahan
- e. Seksi Kesejahteraan Sosial :
 1. Sub Seksi Kesejahteraan Sosial
 2. Sub Seksi Bina Mental dan Spiritual
 3. Sub Seksi Keluarga Berencana

- f. Seksi Pelayanan Umum :
 - 1. Sub Seksi Kebersihan
 - 2. Sub Seksi Pelayanan Kependudukan
 - 3. Sub Seksi Sarana dan Prasarana Umum
- g. Seksi Ketentraman dan Ketertiban :
 - 1. Sub Seksi Ketertiban Umum
 - 2. Sub Seksi Polisi Pamong Praja
 - 3. Sub Seksi Perlindungan Masyarakat
- h. Kelompok Jabatan Fungsional
(Ps 5, Kep Camat No : 061.1/ /2001)

Selanjutnya mengingat letak wilayah yang strategis di pusat kota, pendapatan PBB yang besar, jumlah penduduk padat, menjadikan arus lalu lintas yang padat pula, hal demikian menggambarkan Kecamatan Semarang Tengah merupakan daerah yang mempunyai potensi tinggi, namun sarana dan prasarana yang kurang memadai banyak pegawai yang keluar masuk pada saat jam kerja dalam menjalankan dinas luarnya terjebak kemacetan jalan, disamping itu masih banyak pekerjaan yang tidak tepat waktu, dan lain sebagainya, hal ini merupakan salah satu gambaran kurang efektivitasnya organisasi kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang. Masih banyak lagi faktor yang mempengaruhi kurangnya efektivitas pada kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang antara lain :

Faktor motivasi, faktor kepegawaian, dan faktor budaya organisasi.

Dari fenomena, gambaran dan pengertian di atas, maka peneliti menganggap penting untuk mengadakan penelitian dengan judul :
"Hubungan Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang".

B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH

1. Identifikasi masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai di kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang. Penulis hanya memfokuskan penelitian ini pada masalah motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi dimana peneliti anggap sebagai faktor yang dominan dalam mempengaruhi efektivitas kerja pegawai, khususnya Kantor Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang.

Dari hal tersebut, teridentifikasi beberapa masalah antara lain :

1. Setiap orang bekerja dapat dipastikan mengalami hambatan baik bersekala kecil maupun besar. Hal ini pasti dialami oleh pegawai kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang. Permasalahan ini akan mempengaruhi efektivitas kerja pegawai, sehingga perlu dicari penyebabnya.
2. Secara teoritis motivasi tergantung pada banyak faktor, baik faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi yang datangnya dari luar lingkungan maupun dari dalam. Namun penelitian pada tesis ini lebih memfokuskan diri pada faktor internal yang dianggap dominan dan strategis dalam mempengaruhi sukses atau tidaknya kinerja pegawai di kantor Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang.
3. Kepemimpinan merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi, termasuk di Kantor Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang.

dari kepemimpinan ini akan mempunyai banyak pengaruh terhadap kinerja pegawai.

4. Adanya budaya organisasi yang menjadi milik bersama seluruh anggota organisasi dalam berkiprah untuk mewujudkan visi dan misi dalam upaya mencapai hasil-hasil pembangunan dengan memberdayakan masyarakat.

2. Perumusan masalah

Sedangkan perumusan masalah dari tesis ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada hubungan antara Motivasi dengan Efektivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang ?
2. Apakah ada hubungan antara Kepemimpinan dengan Efektivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang ?
3. Apakah ada hubungan antara Budaya Organisasi dengan Efektivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang ?
4. Apakah ada hubungan antara Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Efektivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang, ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang masalah yang diajukan dan perumusan masalahnya, maka secara umum penelitian akan mengupas mengenai

pengaruh motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai di kantor Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang.

Sedangkan tujuan yang akan dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui adanya hubungan motivasi pegawai dengan efektivitas kerja pegawai.
2. Untuk mengetahui adanya hubungan kepemimpinan dengan efektivitas kerja pegawai.
3. Untuk mengetahui adanya hubungan budaya organisasi dengan efektivitas kerja pegawai
4. Untuk mengetahui adanya hubungan motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi dengan efektivitas kerja pegawai.

D. KEGUNAAN PENELITIAN

1. Manfaat Praktis

Sebagai masukan bagi pelaksana pembangunan, agar dapat melihat fenomena yang ada.

2. Manfaat Akademis

Dapat memberikan sumbangan kepada para peneliti, khususnya dalam permasalahan ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI/PENGAJIAN TEORITIS

Untuk memahami dan mengidentifikasi masalah agar lebih akurat, perlu dilandasi teori-teori yang sesuai dengan tema dan masalah yang diteliti, sebagai landasan berfikir dan menarik kesimpulan.

Oleh karena itu dalam meneliti masalah pengaruh motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai diperlukan landasan teori agar dalil-dalil yang terbentuk dapat dijadikan landasan.

1. Teori yang mendasari penelitian

Efektivitas setiap organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia, karena merupakan sumber daya yang umum bagi semua organisasi.

Steers mempunyai pendapat bahwa faktor-faktor internal yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai, adalah sebagai berikut :

1. Faktor struktur yang terdiri atas :
 - Desentralisasi
 - Spesialisasi
 - Formalisasi
 - Rentang Kendali
 - Besarnya organisasi
 - Besarnya unit kerja
2. Faktor teknologi yang terdiri dari :
 - Operasi
 - Bahan
 - Pengetahuan
3. Faktor keterikatan pada organisasi :
 - Keterikatan
 - Kemantapan kerja

- Komitmen
 - 4. Faktor prestasi kerja yang terdiri dari :
 - Motivasi
 - Kemampuan
 - Kejelasan peran
 - 5. Faktor kebijakan dan praktek manajemen yang terdiri dari :
 - Penyusunan tujuan strategi
 - Sumber daya manusia
 - Kompetensi
 - Komunikasi
 - Kepemimpinan dan pengambilan keputusan
 - Inovasi dan adaptasi organisasi
- (Steers, 1977 : 70)

Sedangkan menurut Franklin G Moore dalam bukunya Sutarto menyebutkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Organisasi harus memiliki satuan organisasi (Pengorganisasian)
 2. Organisasi membutuhkan kepala (Kepemimpinan)
 3. Pelimpahan tanggungjawab dari atasan (Pendelegasian wewenang)
 4. Rentang kontrol terbatas (Kontrol)
 5. Atasan harus memeriksa apa yang dikerjakan bawahan (Pengawasan)
 6. Atasan menanyakan tentang ide-ide bawahan (Ide-ide bawahan)
 7. Atasan dapat memberi motivasi (Motivasi)
 8. Dilakukan spesialisasi dimana perlu (Spesialisasi)
- (Sutarto, 1991 : 46)

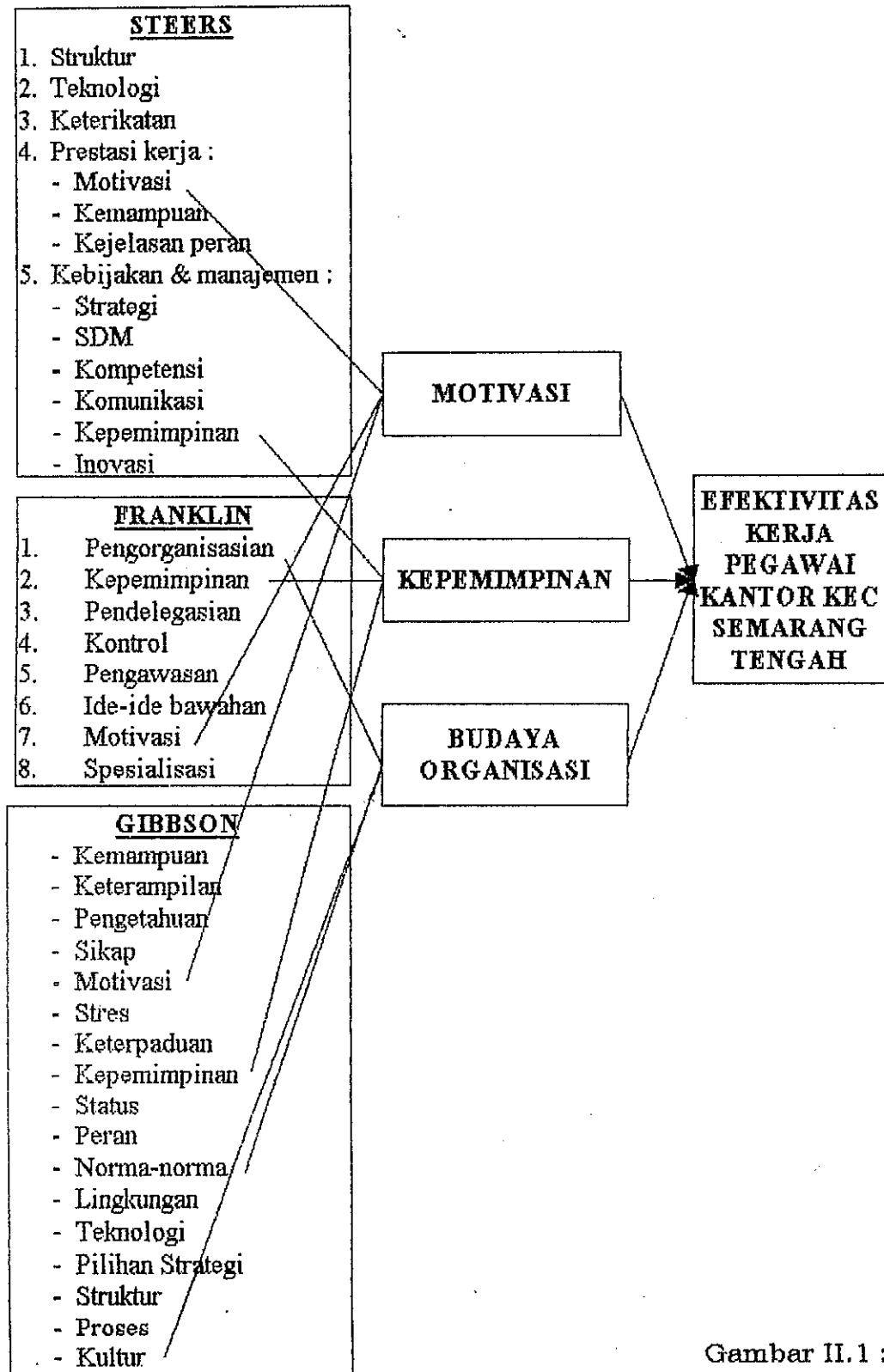
Untuk mempertajam analisis terhadap efektivitas kerja pegawai, perlu memahami perspektif efektivitas sebagai kerangka dari tingkatan analisis dalam suatu organisasi, Gibbson mengemukakan sebagai berikut :

1. Efektivitas individual,
 - Kemampuan
 - Keterampilan
 - Pengetahuan
 - Sikap
 - Motivasi
 - Stres

2. Efektivitas kelompok,
 - Keterpaduan
 - Kepemimpinan
 - Struktur
 - Status
 - Peran
 - Norma-norma
 3. Efektivitas kerja pegawai,
 - Lingkungan
 - Teknologi
 - Pilihan Strategi
 - Struktur
 - Proses
 - Kultur
- (Gibbson, et. al, 1995 : 29)

Untuk mempermudah dan memperjelas permasalahan yang ada, dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat digambarkan sebagaimana sekema di bawah ini :

TEORI YANG MENDASARI PENELITIAN



Gambar II.1 :

Banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai, namun peneliti membatasi beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai yang akan diangkat dalam permasalahan antara lain :

1. Faktor/Variabel motivasi
2. Faktor/Variabel kepemimpinan
3. Faktor/Variabel budaya organisasi

2. Konsep Efektivitas

Ada beberapa kalangan yang menyamakan antara efektivitas dengan efisiensi, namun sebenarnya artinya berbeda.

Menurut Stoner adalah sebagai berikut :

“Istilah maupun konsep mengenai efektivitas juga harus dibedakan dengan istilah efisiensi. Efisiensi mengandung pengertian bagaimana melakukan sesuatu dengan baik (*doing things right*)”, (Stoner, et al, 1995 : 9)

Sesuai pendapat tersebut, maka efisiensi dapat diartikan sebagai kemampuan untuk meminimalkan penggunaan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan efektivitas adalah kemampuan untuk menentukan tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Selintas bahwa konsep efektivitas didefinisikan berdasarkan suatu kerangka acuan tertentu, yang mana jika ditampilkan akan berbeda antara satu dengan lainnya, karena pada dasarnya suatu organisasi

memiliki perbedaan dalam karakteristik maupun dalam visi dan misi. Untuk itu dalam rangka penelitian ini akan dibangun pengertian serta definisi yang dapat diterima secara umum dan dapat dipergunakan untuk mengungkap dimensi-dimensi yang relevan dan perlu pada organisasi yang bersifat umum, artinya berlaku baik pada organisasi birokrasi pemerintah, sektor swasta, maupun organisasi voluntir.

Dalam suatu organisasi selalu ada orang yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasi sejumlah orang agar bekerja sama dengan segala aktifitas dan fasilitas.

Steers mengemukakan bahwa :

Walaupun banyak orang setuju bahwa manajemen memegang peranan utama dalam mencapai efektivitas kerja pegawai, tetapi sulit sekali memperinci apa yang dimaksud dengan konsep efektivitas itu sendiri. Bagi seorang ahli ekonomi atau analis keuangan efektivitas kerja pegawai adalah keuntungan atau laba investasi. Bagi seorang manajer produksi, efektivitas berhubungan dengan kuantitas atau kualitas keluaran (output) barang atau jasa. Bagi seorang ilmuwan bidang riset efektivitas dijabarkan dengan jumlah paten, penemuan atau produk baru suatu organisasi. Dan bagi sejumlah sarjana ilmu sosial, efektivitas sering kali ditinjau dari sudut kualitas kehidupan pekerja. Singkatnya, pengertian efektivitas kerja pegawai mempunyai arti yang berbeda bagi setiap orang, bergantung pada kerangka acuan yang dipakainya (Steers, 1977 : 1).

Kata Kunci pengertian ini ialah kata “efektif” karena pada akhirnya keberhasilan suatu kepemimpinan dan organisasi diukur dengan konsep efektivitas itu.

Sedangkan menurut Gibbson :

“Masing-masing tingkat efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab variabel oleh variabel lain” (Gibbson, 1996 :30)

Setelah itu akan dirumuskan konsep efektivitas yang berlaku pada organisasi LSM yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan 2 tipe organisasi lainnya.

Terdapat 3 perspektif yang utama di dalam menganalisis apa yang disebut efektivitas kerja pegawai, yaitu :

1. Perspektif optimalisasi tujuan, yaitu efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh suatu organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai. Pemusatan perhatian pada tujuan yang layak dicapai secara optimal memungkinkan dikenalnya secara jelas bermacam-macam tujuan yang sering saling bertentangan, sekaligus dapat diketahui beberapa hambatan dalam usaha mencapai tujuan.
2. Perspektif sistem, yaitu efektivitas kerja pegawai dipandang dari keterpaduan berbagai faktor yang berhubungan mengikuti pola : input, konversi, output dan umpan balik, dan mengikutsertakan lingkungan sebagai faktor eksternal. Dalam perspektif ini tujuan tidak diperlakukan sebagai suatu keadaan akhir yang statis, tetapi sebagai sesuatu yang dapat berubah dalam perjalanan waktu. Lagipula, tercapainya tujuan-tujuan jangka pendek tertentu dapat diperlakukan sebagai input baru untuk berhubungan antar komponen, baik faktor yang berasal dari dalam (faktor internal) maupun faktor yang berasal dari luar (faktor eksternal).
3. Perspektif perilaku manusia, yaitu konsep efektivitas kerja pegawai ditekankan pada perilaku orang-orang dalam organisasi yang mempengaruhi keberhasilan organisasi untuk periode jangka panjang. Disini dilakukan pengintegrasian antara tingkah laku individu maupun kelompok sebagai unit analisis, dengan asumsi bahwa cara satu-satunya mencapai tujuan adalah melalui tingkah laku orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. (Steers, 1977 : 5 - 7)

Masih dalam pendapat Steers, di dalam melakukan pengukuran terhadap konsep efektivitas, terdapat 2 pendekatan sebagai acuan yang memusatkan perhatian pada ruang lingkup organisasi, yaitu :

1. Pendekatan ukuran efektivitas yang universal, yaitu efektivitas diukur melalui sudut pandang terpenuhinya beberapa kriteria akhir, jadi kerangka acuannya berdimensi tunggal dengan memusatkan

perhatian kepada salah satu dimensi atau kriteria yang bersifat evaluatif.

2. Pendekatan ukuran efektivitas yang multivariasi, yaitu konsep efektivitas melalui sudut pandang terpenuhinya ukuran-ukuran yang berdimensi ganda dan memakai kriteria tersebut secara serempak. Jadi ukuran efektivitas kerja pegawai dari pendekatan ini adalah fungsi dari beberapa faktor tertentu yang harus dengan sungguh-sungguh diperhatikan oleh organisasi yang bersangkutan. (Steers, 1977 : 44)

Dalam rangka penelitian thesis ini, maka pendekatan ukuran efektivitas yang univariasi akan digunakan, dengan pertimbangan bahwa pendekatan ini mudah dipahami dan dimensi ataupun kriteria yang dipakai untuk melakukan pengukuran lebih mudah dilakukan secara empiris. Dalam penelitian ini, suatu konsep diharapkan mampu menjelaskan kriteria yang dapat diukur secara emperical di lapangan.

Goodman dan Pennins dalam bukunya Stephen P. Robbins mengemukakan 30 kriteria mengenai efektivitaas organisasi sebagai berikut :

1. Efektivitas secara keseluruhan
2. Tingkat produktivitas yaitu kuantitas barang atau jasa yang dihasilkan
3. Efisiensi yaitu penggunaan secara optimal sumber daya yang tersedia
4. Tingkat keuntungan yang diperoleh
5. Kualitas produk
6. Tingkat kecelakaan yang terjadi
7. Pertumbuhan dalam besaran aset dan aktivitas
8. Kemangkiran anggota atau karyawan
9. Pergantian atau masuk keluarnya pegawai
10. Kepuasan kerja yang dialami seluruh karyawan
11. Tingkat inovasi yang dimiliki karyawan
12. Moral atau semangat juang dalam bekerja
13. Kontrol atau pengawasan yang dilakukan
14. Konflik yang terjadi baik antar individu atau kelompok
15. Penyesuaian organisasi terhadap perubahan lingkungan

16. Perencanaan dan penetapan tujuan yang sesuai dengan tuntutan jaman
 17. Konsensus mengenai tujuan yang akan dicapai
 18. Internalisasi tujuan organisasi agar diketahui oleh seluruh anggota organisasi
 19. Peranan dan norma yang berlaku di dalam organisasi
 20. Ketrampilan interpersonal manajerial
 21. Ketrampilan supervisor
 22. Manajemen informasi dan komunikasi
 23. Kesiapan organisasi untuk mencapai visi dan misi
 24. Pemanfaatan lingkungan bagi kepentingan organisasi
 25. Evaluasi yang dilakukan oleh pelanggan
 26. Tingkat stabilitas organisasi
 27. Nilai sumber daya manusia yang dimiliki
 28. Partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama
 29. Penekanan pada pelatihan dan pengembangan
 30. Penekanan pada performa atau kinerja organisasi
- (Robbins, 1990 : 50)

Sedangkan J.P. Campbell dalam bukunya Steers, mengemukakan mengenai 19 ukuran efektivitas yang dapat dipergunakan sebagai berikut :

1. Efektivitas keseluruhan yaitu sejauh mana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau mencapai semua sasarannya.
2. Kualitas yaitu mutu dari jasa atau produk primer yang dihasilkan oleh organisasi.
3. Produktivitas yaitu kuantitas atau volume dari produk atau jasa yang dihasilkan organisasi.
4. Kesiagaan yaitu penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan bahwa organisasi mampu menyelesaikan suatu permintaan atau tugas khusus dengan baik jika diminta.
5. Efisiensi yaitu perbandingan terbaik dalam pemakaian sumber daya untuk suatu unit produk yang dihasilkan.
6. Laba yaitu penghasilan yang diperoleh dari penanaman modal yang digunakan dalam mengoperasikan organisasi dari sudut pandang pemilik modal.
7. Pertumbuhan yaitu peningkatan fasilitas yang dimiliki organisasi.
8. Pemanfaatan lingkungan yaitu keberhasilan memperoleh sumber daya yang bersifat langka dan berharga yang dibutuhkan dalam proses produksi organisasi.
9. Stabilitas yaitu pemeliharaan struktur, fungsi dan sumber daya lainnya setelah melewati periode masa yang sulit.

10. Perputaran keluar masuknya pekerja atau karyawan yang dilakukan atas permintaan sendiri.
11. Kemangkiran yaitu frekwensi karyawan mangkir dari pekerjaan yang telah dijadwal.
12. Kecelakaan yaitu tingkat kerusakan mesin sehingga memperlambat proses produksi.
13. Semangat kerja yaitu kecenderungan anggota organisasi untuk berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan dan perasaan terikat terhadap organisasi.
14. Motivasi yaitu kekuatan dalam diri seseorang untuk mau bekerja keras dan antusias sehingga tercapai tingkat produktivitas yang diinginkan.
15. Kepuasan yaitu tingkat sesenangan seseorang atas pekerjaan yang dilakukannya.
16. Penerimaan tujuan organisasi yaitu kepercayaan individu dan kelompok bahwa tujuan organisasi yang ditetapkan adalah benar.
17. Pengendalian konflik yaitu terjadinya perpaduan antar individu maupun kelompok sehingga memperlancar proses kerja yang ada.
18. Adaptasi yaitu kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.
19. Penilaian oleh pihak luar yaitu yang dilakukan oleh pihak-pihak yang berhubungan dengan organisasi.

(Steers, 1977 : 46 – 48)

Menyikapi pendapat Campbell di atas, ada 5 ukuran yang paling menonjol dari 19 ukuran efektivitas tersebut, pendekatan ukuran univariasi yang dikemukakan adalah :

1. Keseluruhan prestasi
 2. Produktivitas
 3. Kepuasan kerja pegawai
 4. Tingkat penghasilan dari penanaman modal
 5. Masuk keluarnya karyawan atau anggota organisasi
- (Steers, 1977 : 45)

Dari berbagai pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja pegawai sangat diperlukan oleh suatu organisasi publik swasta, maupun pada organisasi birokrasi pemerintah yang saat ini barlangsung.

Sedangkan indikator yang diperoleh adalah :

1. Prestasi kerja
2. Kepuasan kerja
3. Penyelesaian hasil tugas
4. Keluar masuknya karyawan

3. Konsep Motivasi

Motivasi merupakan suatu daya pendorong atau penggerak seseorang untuk berperilaku tertentu yang dapat timbul dari dalam atau luar individu.

Motivasi merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang. Dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang karena mereka mempunyai harapan, cita – cita.

Menurut Nawawi motivasi adalah sebagai berikut :

Motivasi : (*motivation*) kata dasarnya adalah *motiv (motive)* yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu dan pada dasarnya manusia akan melakukan kegiatan yang menyenangkan untuk dilakukan (Nawawi, 2000 : 354).

Menurut Winardi adalah sebagai berikut :

Istilah motivasi : berhubungan dengan ide gerakan dan apabila kita menyatakannya secara amat sederhana, maka sebuah motiv merupakan sesuatu hal yang “mendorong” atau menggerakkan kita untuk berperilaku dengan cara tertentu (Winardi, 1990 : 137).

Dalam kegiatan organisasi motivasi senantiasa menjadi masalah yang paling penting. Hal ini karena dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan organisasi, pegawai atau aparat dituntut untuk selalu memiliki motivasi kerja yang tinggi, sehingga dari kegiatan kerja ini diharapkan tujuan organisasi akan tercapai secara efektif.

Motivasi berasal dari kata *motive*, yaitu segala hal yang dapat membuat seseorang bertindak laku tertentu atau paling tidak berkeinginan untuk bersikap tertentu. Dengan demikian motivasi merupakan hal-hal yang menyebabkan, menyatukan dan mempertahankan seseorang untuk berperilaku tertentu.

Menurut Sarwoto, motivasi dapat diberi batasan sebagai berikut :

“Bahwa motivasi merupakan proses pemberian penggerak untuk bekerja pada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja ikhlas demi tercapainya tujuan dari organisasi efektif dan efisien” (Sarwoto, 1987 : 161).

Di sini pemberian motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan pimpinan dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan sehingga dapat bekerja dengan lebih baik.

William G. Scoot menyebutkan pengertian dari konsep motivasi, yaitu :

“Rangkaian kegiatan yang memberikan dorongan kepada seseorang untuk melakukan tindakan guna mencapai tujuan yang diinginkan” (Scoot, 1985 : 16)

Dalam pengertian di atas terkandung suatu usaha atau kegiatan untuk memberikan berbagai daya dorong, keinginan, kebutuhan dan keamanan. Kebutuhan yang ada pada diri manusia pada dasarnya menjadi dasar pada perilaku yang ditunjukkannya. Sehingga dari sini jelas bahwa perilaku seseorang untuk mengarah pada tujuan tertentu harus dimotivasi dengan baik.

Atkinson yang terdapat dalam bukunya *William G. Scoot* yaitu :

Kekuatan motivasi dalam bentuk persamaan adalah :

Motivasi = fungsi (*Motive + Expectancy + Incentif*) atau

$M = f(M + E + I)$ (Scoot, 1985 : 80)

Kekuatan dari motivasi untuk melakukan berbagai kegiatan adalah suatu fungsi dari :

1. Kekuatan yang menjadi alasan bergerak adalah keadaan dimana dalam diri setiap individu tingkat alasan/motive yang menjadi dasar penggerak adalah karena suatu kepentingan tertentu.
2. Harapan adalah dimana kemungkinan atau keyakinan bahwa dengan perbuatan akan dapat mencapai suatu tujuan.
3. Nilai dari insentif di dalam ganjaran-ganjarannya dalam rangka pencapaian tujuan.

The Liang Gie berpendapat bahwa :

Motive adalah suatu dorongan yang menjadi pangsak seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Disebutkan pula bahwa yang menjadi motif/dorongan orang bekerja adalah :

- a. Ingin memenuhi kebutuhan
- b. Ingin memperoleh kekayaan
- c. Ingin mendapat kehormatan dalam masyarakat (Liang, 1998 : 147)

Sedangkan menurut *William G. Scoot*,

"*Motive* merupakan suatu pernyataan batin yang berwujud daya dan kekuatan untuk bergerak melalui perilaku yang mengarah pada sasaran".

(Scoot, 1985 : 163)

Pendapat ini mengandung pengertian bahwa seseorang dalam melakukan kegiatan tertentu selalu berusaha mencapai tujuan tertentu.

Adapun tujuan tertentu di sini diartikan sebagai kebutuhan-kebutuhan yang ingin diwujudkan oleh seseorang.

Maslow, dengan teorinya yang terkenal dengan teori Hierarkhi Kebutuhan, melihat bahwa kebutuhan manusia itu diatur dalam bentuk yang bertingkat-tingkat. Kebutuhan manusia diatur dari kebutuhan yang tingkatnya rendah sampai ke tingkat yang lebih tinggi. Apabila kebutuhan yang rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan yang tingkatannya lebih tinggi.

Kebutuhan manusia menurut Maslow yang dikutip dari bukunya Sondang sesuai dengan tingkat-tingkatannya (hierarkhi) adalah sebagai berikut :

1. *Physiological need*/kebutuhan fisik, yaitu kebutuhan pokok untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya.
2. *Security and safety need*/kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan, yaitu rasa bebas dari rasa takut, ancaman dan kehilangan.
3. *Social need*/kebutuhan untuk hidup berkelompok dan bermasyarakat, manusia selalu memerlukan bantuan dari orang lain.
4. *Esteem need*/kebutuhan untuk memperoleh kehormatan, yaitu kebutuhan untuk memperoleh reputasi, kehormatan.
5. *Self actualization need*/kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan, yaitu kebutuhan untuk memperoleh suatu kebanggaan berkenaan dengan kemampuannya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling tinggi tingkatannya (Sondang, 1995 : 146).

Menurut Khan dan Morce,

“Expectation merupakan penghargaan bahwa suatu pekerjaan yang dilakukan akan mendatangkan hasil seperti yang diinginkan”.

Vrom dalam bukunya Sondang, menyebutkan konsep-konsep berhubungan dengan motivasi (Teori Pengharapan), adalah :

“Bahwa seseorang termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan akan mengarah pada suatu ganjaran”.

Menurutnya, motivasi akan muncul jika terjadi dua hal, yaitu :

1. Apabila value atau nilai atas hasil tertentu sangat tinggi bagi seseorang.
2. Apabila mereka merasa bahwa mereka memiliki kesempatan yang cukup baik untuk menyelesaikan tugas dan memperoleh hasilnya (Sondang, 1995 : 179).

Dari pendapat ini tampak bahwa seseorang melakukan suatu bukan karena ada hasil yang bermanfaat bagi dirinya saja, akan tetapi seseorang termotivasi karena ia memandang bahwa suatu pekerjaan itu mengandung nilai yang sangat berharga bagi dirinya dan ia merasa bahwa dengan usahanya itu ia memang layak mendapatkan suatu hasil.

Oleh David Nadler dan Edward Lawler, pendekatan pengharapan didasarkan pada empat asumsi tentang perilaku dalam organisasi, yaitu :

1. Perilaku ditentukan oleh kombinasi kekuatan dalam diri seseorang dan dalam lingkungan. Hal ini tampak pada kebutuhan orang yang berbeda pada lingkungan yang berbeda pula.
2. Seseorang membuat keputusan dengan sadar tentang perilaku mereka sendiri. Apakah mereka berorganisasi karena perilaku keanggotaan (datang untuk kerja, jadi anggota organisasi), atau karena perilaku usaha (bekerja keras demi tugas).
3. Setiap orang mempunyai kebutuhan, kehendak dan tujuan yang berlainan.
4. Tiap individu memutuskan diantara perilaku alternatif atas dasar penghargaan bahwa dengan perilaku tertentu maka akan dapat diperoleh hasil/akibat yang diinginkan (Sondang, 1995 : 184).

Dalam organisasi, untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan akan sangat didukung oleh hasil kerja dari pegawai. Untuk ini, maka idealnya seorang manajer harus dapat mengembangkan sistem imbalan yang dapat menahan pegawai yang baik dan menyebabkan

keluarnya pegawai yang jelek. Jika hal ini dapat terlaksana maka akan mendorong pada peningkatan efektivitas.

Berkaitan dengan hal ini, maka dalam lingkungan organisasi perlu diberikan suatu perangsang atau sering dikenal dengan istilah insentif.

Oleh Morris S. Viales disebutkan bahwa :

“Insentif merupakan sarana motivasi yang dapat diberikan batasan sebagai suatu perangsang atau pendorong yang diberikan oleh atasan kepada bawahan sehingga dalam diri bawahan akan timbul semangat yang lebih tinggi untuk memajukan organisasi”.

Berdasarkan pada uraian di atas, maka secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keseluruhan pemberian penggerak kepada pekerja/pegawai dari seorang atasan kepada bawahan, sehingga bawahan mau dan mampu memberikan yang terbaik dari dirinya berupa waktu, tenaga, keahlian dan ketrampilan sehingga tujuan dari organisasi akan dapat tercapai.

Adapun dalam penelitian ini, secara keseluruhan motivasi ini dapat diukur melalui :

1. Pemenuhan kebutuhan
2. Penghargaan Pegawai.
3. Insentif :

4. Konsep Kepemimpinan

Banyak ahli yang telah menulis konsep kepemimpinan sesuai dengan perspektif mereka masing-masing. Namun pada pembahasan

penulisan tesis ini, penulis hanya membatasi pada konsep kepemimpinan yang berhubungan dengan perilaku kepemimpinan.

Pamudji berpendapat bahwa :

"Pemimpin dan kepemimpinan mempunyai sifat universal dan dapat merupakan gejala kelompok atau gejala sosial. Dikatakan bersifat universal oleh karena selalu ditemukan dan diperlukan dalam setiap kegiatan atau usaha bersama. Artinya setiap kegiatan atau usaha bersama selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan, baik kegiatan atau usaha tersebut melibatkan dua, tiga orang maupun melibatkan sepuluh, seratus bahkan seribu orang; baik kegiatan atau usaha tersebut bercorak sederhana maupun bercorak kompleks dan luar biasa besarnya. Dikatakan merupakan gejala kompleks atau gejala sosial oleh karena pemimpin dan kepemimpinan itu hanya dapat dirasakan dan nampak apabila terdapat sekelompok orang-orang yang melakukan usaha bersama atau dengan perkataan lain terdapat suatu kehidupan sosial". (Pamudji, 1993 : 2)

Begitu pula Sondang berpendapat bahwa :

"Kepemimpinan dapat timbul dimana saja, asal terpenuhi unsur-unsur seperti : adanya orang yang dipengaruhi, adanya orang yang mempengaruhi; orang yang mempengaruhi mengarahkan pada tercapainya sesuatu tujuan". (Sondang, 1979 : 97)

Dari kedua pendapat tersebut di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa pemimpin dan kepemimpinan sifat universal dan gejala sosial. Artinya pemimpin dan kepemimpinan dapat ditemukan dan terjadi dimana saja dalam setiap kegiatan bersama asalkan memenuhi unsur-unsur seperti adanya orang yang dipengaruhi, adanya orang yang mempengaruhi dan adanya orang yang mempengaruhi mengarahkan pada tercapainya sesuatu tujuan.

Pada masa sekarang ini, pemimpin harus mempunyai visi ke depan yang mampu menjawab tantangan dan masalah yang dihadapi oleh seluruh masyarakat pada umumnya dan khususnya organisasi

dimana pemimpin tersebut berada. Adapun visi kepemimpinan yang populer pada saat sekarang adalah pemimpin yang bersih dari kolusi, korupsi dan nepotisme, berwibawa, transparansi, responsif dan profesional.

Selain itu paradigma baru pemerintahan, yaitu pemberian pelayanan prima kepada masyarakat.

Sedangkan kepemimpinan menurut Ryaas adalah :

“Jadi, apa yang diperlukan oleh setiap pemerintahan kini dan di masa depan, antara lain adalah suatu kepemimpinan yang mampu melihat secara tepat peluang-peluang dan tantangan yang tersedia dibalik perubahan-perubahan global Tanpa visi masa depan yang jelas, suatu pemerintahan akan cenderung bersikap reaktif, bukan proaktif”. (Ryaas, 1997 : 36)

Dengan melihat visi kepemimpinan tersebut di atas, kepemimpinan diharapkan dapat menciptakan kondisi yang diinginkan oleh pegawai dan masyarakat. Karena dengan adanya visi kepemimpinan yang transparansi, responsif, profesional dan pemberian pelayanan prima kepada masyarakat maka pemimpin dapat mengatasi masalah-masalah yang ada sekarang dan yang akan timbul di masa mendatang.

Hemphill dalam Pamudji menyebutkan bahwa :

“Leadership may be defined as the behavior of an individual while he is involved in directing group activities” (kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku seorang individu sementara ia terlibat dalam pengarahan kegiatan-kegiatan kelompok). (Pamudji, 1993 : 14)

Dan staf peneliti dari Tim Universitas Ohio, dalam Miftah merumuskan bahwa :

“Kepemimpinan itu sebagai suatu perilaku individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu grup kearah pencapaian tujuan tertentu. Dalam hal ini pemimpin mempunyai deskripsi perilaku atas dua dimensi, yakni : Struktur pembuatan inisiatif (*initiating structure*), dan perhatian (*consideration*). Struktur pembuatan inisiatif ini menunjukkan kepada perilaku pemimpin di dalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan yang dipimpin dan usahanya di dalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi dan prosedur kerja yang jelas. Adapun perilaku perhatian (*consideration*) menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling mempercayai, dan kehangatan di dalam hubungan kerja antara pemimpin dan anggota stafnya”. (Miftah Thoha, 1994 : 273)

Selanjutnya Ralph M. Stogdill dalam Pamudji mengatakan bahwa :

“Kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian faham atau kesetiaan, kesepakatan (*leadership as the art of inducing compliance*)”.
(Pamudji, 1993 : 11)

Dari ketiga pendapat tersebut di atas, maka dapat dikatakan kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin pada setiap aktivitasnya di dalam serangkaian usaha-usaha membimbing, mengarahkan dan menciptakan kesesuaian faham pada anggota-anggota kelompok untuk mencapai tujuan. Dan apabila anggota-anggota kelompok nyata-nyata dapat berubah, maka hal ini merupakan kepemimpinan yang sukses. Kemudian jika ada orang lain yang merasa terdorong untuk mengarahkan perilakunya, hal tersebut merupakan hasil dari kepemimpinan yang efektif.

Menurut Miftah, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai berikut :

“Suatu aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu”. (Miftah, 1994 : 336)

Kepemimpinan menurut K. Davis dalam Pamudji didefinisikan sebagai berikut :

"The human faktor which bund a group together and motivates it toward goals"(faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok menjadi satu dan memotivasinya ke arah tujuan-tujuan). (Pamudji, 1993 : 18)

Begitu pula Tannenbaum, Weschler dan Massarik dalam Pamudji mendefinisikan kepemimpinan sebagai :

"Pengaruh antar pribadi; yang dilaksanakan dalam suatu situasi dan diarahkan, melalui proses komunikasi, kepada pencapaian tujuan (tujuan-tujuan) yang telah ditetapkan". (Pamudji, 1994 : 14)

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas perilaku pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi melalui proses komunikasi (informasi) agar bawahan dapat diarahkan ketujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Adapun aktivitas dari perilaku pemimpin harus dapat menunjukkan visi kepemimpinan, yaitu pemimpin yang transparansi mengenai kegiatan yang telah dan yang akan dibuat, pemimpin yang responsif terhadap tuntutan atau masalah yang berkembang di masyarakat, pemimpin profesional pada bidang tugasnya, dan pemimpin yang dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Dengan demikian untuk menghadapi era globalisasi dan memasuki

Indonesia baru pemimpin dapat melihat peluang-peluang di dalam menghadapi tantangan dan permasalahan bahkan dapat memperoleh hasil yang survive.

Dari uraian tersebut di atas dapat diuraikan sehingga memperoleh indikator sebagai berikut :

1. Membangun hubungan :
2. Memberi informasi :
3. Membuat keputusan :
4. Mempengaruhi orang :

5. Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi memberikan ketegasan dan mencerminkan spesifikasi dari suatu organisasi sehingga berbeda dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi melingkup seluruh pola perilaku anggota organisasi dan menjadi pegangan bagi setiap individu dalam berinteraksi baik di dalam ruang lingkup internal maupun ketika bereaksi dengan lingkungan eksternal.

Beberapa definisi mengenai budaya organisasi yang diinventarisir oleh Susanto sebagai berikut :

1. *The way things are done arround here* (Marvin Bower).
 2. *The philosophy that guides an organization's policy toward employees and cuctomers* (R.T. Pascale & A.G. Athos)
 3. *The dominant values espored by an organization* (Terrence E. Deal & Allan A. Kennedy).
 4. *Pattern of beliefs, symbols, rituals, myths, and practices that have evolved over time* (Linda Smirch).
- (Susanto, 1997 : 3)

Schein mendefinisikan sebagai berikut :

Budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok dalam suatu organisasi sebagai alat untuk memecahkan masalah terhadap penyesuaian faktor eksternal dan integrasi faktor internal, dan telah terbukti sah, dan oleh karenanya diajarkan kepada para anggota organisasi yang baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, memikirkan dan merasakan dalam kaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi itu. (Schein, 1992 : 12)

Fred Luthans berpendapat bahwa ada beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu diketahui dalam mempelajari perilaku organisasi.

1. Budaya organisasi merupakan proses belajar (*learned*).
2. Budaya organisasi merupakan milik bersama kelompok (*shared*), bukan milik individu.
3. Budaya organisasi diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya (*transgenerational*).
4. Budaya organisasi mengekspresikan sesuatu dengan menggunakan simbol (*symbolic*).
5. Budaya organisasi merupakan suatu pola yang terintegrasi, jadi setiap perubahan akan mempengaruhi komponen lainnya (*patterned*).
6. Budaya organisasi terbentuk berdasarkan kemampuan orang untuk beradaptasi dengannya (*adaptive*). (Luthans, 1985 : 34)

Schein menyarankan bahwa analisis terhadap budaya organisasi harus dilakukan pada level 3 atau tingkatan, yaitu :

1. Artifacts yaitu meliputi segala phenomena yang dilihat, didengar dan dirasakan seseorang ketika seseorang menghadapi kelompok baru dengan budaya yang kurang dikenal (*unfamiliar*). Artifact terdiri dari produk nyata seperti arsitektur, bahasa, teknologi, kreasi seni, mode pakaian, mitos, cerita tentang organisasi, nilai yang dipublikasikan, ritual, upacara dan sebagainya.
2. Nilai yang didukung (*espoused values*) yaitu apa yang dipelajari kelompok merefleksikan nilai orisinal seseorang, sehingga ia menyadari apa yang harus dilakukan dan hal tersebut membedakannya dengan orang lain. Ketika suatu kelompok untuk pertama kali menciptakan sesuatu atau menghadapi tugas baru, menghadapi masalah dan isu yang sama sekali baru, maka langkah dan cara pemecahannya itu merefleksikan asumsi tentang apa yang salah dan apa yang benar dari kelompok tersebut.
3. Asumsi-asumsi dasar (*basic underlying assumptions*) yaitu suatu keadaan dimana ketika suatu pemecahan terhadap suatu masalah dilakukan berulang kali, hal ini berarti di dalam organisasi itu solusi

telah diterima begitu saja (*taken for granted*). Apa yang awalnya dihipotesakan oleh salah seorang anggota kelompok, didukung oleh nilai atau dugaan, yang lama kelamaan diperlakukan sebagai kenyataan atau jalan keluar. (Schein, 1992 : 17)

Dari analisa pada tingkat ketiga (asumsi-asumsi dasar) ini, terlihat bahwa budaya sebagai sekumpulan asumsi dasar mengarahkan pada apa yang seharusnya diperhatikan, apa yang menjadi tujuan, bagaimana bereaksi secara emosional terhadap apa yang terjadi dan tindakan apa yang harus dilakukan dalam berbagai situasi yang berbeda.

Sonja A. Sackmann dalam Taliziduhu, mengemukakan mengenai pengetahuan kultural (*cultural knowledge*) ada 4 macam, yaitu :

1. '*Dictionary knowledge*' yaitu semua pengetahuan budaya yang menyangkut pertanyaan 'apa' informasi leksikal mengenai berbagai hal pada tingkatan deskriptif.
2. '*Axioma knowledge*' yaitu semua pengetahuan budaya yang menyangkut pertanyaan 'mengapa', menyelidiki tentang pembentukan dan proses pelebagaan budaya.
3. '*Recipe knowledge*' yaitu semua pengetahuan budaya mengenai 'solusi' yaitu rekomendasi dan perbaikan mengenai apa yang harus, apa yang boleh dan apa yang tidak boleh.
4. '*Directory knowledge*' yaitu semua pengetahuan budaya mengenai pertanyaan 'bagaimana', untuk menjawab sinergisme budaya pada prosesnya. (Taliziduhu, 1997 : 153)

Pandangan dari para ahli di atas jika dirangkum maka dapat disebutkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi.

Pengertian tersebut di atas dapat disebutkan beberapa kategori utama yang terkandung dalam budaya organisasi, sebagai berikut :

1. Keteraturan dan norma
2. Aturan
3. Iklim budaya organisasi

6. Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Motivasi dengan Efektivitas

Motivasi adalah merupakan hal yang penting untuk mempengaruhi kesadaran seseorang. Motivasi mempunyai dua kekuatan yaitu yang berasal dari diri sendiri, berupa dorongan untuk meraih tujuan dan yang berasal dari luar yaitu dari orang lain sehingga mempengaruhi orang-orang tersebut, serta berupa harapan untuk mencapai tujuan.

Motivasi yang diberikan diharap dapat diserap/ diterima secara positif. Hal ini karena dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan organisasi, pegawai atau aparat dituntut untuk selalu memiliki motivasi kerja yang tinggi, sehingga dari kegiatan kerja ini diharapkan tujuan organisasi akan tercapai secara efektif

Sedang efektivitas kerja pegawai sangat diperlukan oleh suatu organisasi publik swasta, maupun pada organisasi birokrasi pemerintah

Pendapat Suwanto dengan menggunakan perspektif unit analisis efektivitas kerja pegawai, menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai sebagai berikut :

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas :

- Kemampuan

- Keahlian
- Pengetahuan
- Sikap
- Motivasi
- Stress

(Suwanto, 1998 : 4)

Dari pendapat tersebut dan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah motivasi

b. Hubungan Kepemimpinan dengan Efektivitas

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen memiliki peranan yang strategis dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, karena fungsi ini menggerakkan titik-titik strategis manajerial yang mampu menggerakkan seluruh unit kerja atau satuan organisasi secara terpadu, sehingga anggota organisasi termotivasi untuk mengerjakan apa yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya.

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain yaitu seluruh anggota organisasi untuk bekerja atau mengerjakan aktivitas dalam rangka pencapaian tujuan. Pada kenyataannya kepemimpinan mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, membantu individu maupun kelompok, memperjelas arus informasi, mengatasi perubahan, mengembangkan visi organisasi, mengurangi hambatan, mentransfer metode atau teknik baru, yang kesemuanya itu untuk pencapaian tujuan organisasi.

Dalam pembahasan kepemimpinan dibatasi pada pendekatan perilaku pemimpin yang dalam hal ini memfokuskan

pada hubungan diantara pemimpin dan bawahan. Sehingga di dalam meningkatkan semangat kerja sangat dibutuhkan perilaku pemimpin yang dapat menggerakkan dan mengarahkan bawahan di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

c. Hubungan Budaya Organisasi dengan Efektivitas

Budaya organisasi adalah milik bersama setiap individu yang berada di dalam organisasi itu. Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang berlaku dalam suatu organisasi, dan menentukan bagaimana para anggota organisasi bertindak, mengambil keputusan, berperilaku dengan pedoman sesuai yang disepakati bersama. Budaya organisasi ini terbentuk dan membentuk perilaku para anggotanya sehingga amat berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai. Budaya organisasi ini tidak terlihat bentuknya, tetapi dapat dirasakan. Hal ini berbeda dengan struktur dan strategi organisasi yang lebih mudah diketahui dan nampak.

Contohnya suatu budaya organisasi yang memelihara kultur paternalistik akan membuat organisasi ini menjadi kaku untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat. Tetapi budaya organisasi yang menjunjung nilai kewirausahaan, akan mendapat tempat untuk bersaing dalam era globalisasi dan kemajuan ilmu pengetahuan serta berkembangnya teknologi informasi.

d. Hubungan Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Efektivitas

Sebelum membahas hubungan motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi dengan efektivitas, penulis akan mengemukakan pendapat di bawah ini :

“Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai sebagai berikut :

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas individu :
Kemampuan, Keahlian, Pengetahuan, Sikap, Motivasi, Stress
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kelompok :
Keterpaduan, Kepemimpinan, Struktur
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai :
Lingkungan, Teknologi, Pilihan, Struktur, Proses, Kebudayaan”
(Suwanto, 1998 : 4)

Dari keseluruhan ulasan mengenai pengertian efektivitas maupun pada bagian faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai secara implisit terlihat bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi itu adalah faktor motivasi dan kepemimpinan maupun faktor budaya organisasi.

Karena sesungguhnya bahwa konsep efektivitas itu sendiri bagi hampir sebagian besar penulis sepakat untuk menggunakan ancangan tujuan akan dilihat sebagai muara pengukuran tingkat efektivitas. Hal ini tercermin pada orientasi terminologi pencapaian tujuan yang kerap kali muncul dalam perbincangan atau definisi yang dikemukakan.

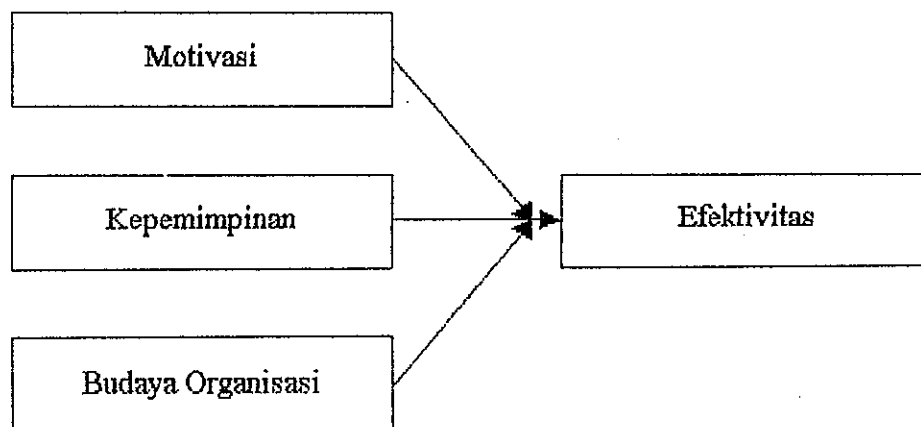
Dalam penelitian thesis ini diharapkan akan diketahui ada tidaknya hubungan antara motivasi pegawai kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai, dan seberapa erat hubungan itu.

B. HIPOTESIS

Penulisan tesis yang telah diuraikan seperti di atas , penulis akan memberikan sedikit hipotesis sebagai kesimpulan sementara, sesuai dengan teori yang dikemukakan adalah sebagai berikut :

1. Ada hubungan yang signifikan antara motivasi pegawai dengan efektivitas kerja pegawai
2. Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan efektivitas kerja pegawai.
3. Ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan efektivitas kerja pegawai.
4. Ada hubungan yang signifikan antara motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi dengan efektivitas kerja pegawai.

Gambar II.1 :



BAB III

METODE PENELITIAN

A. RANCANGAN PENELITIAN

Penelitian ini merupakan kajian verifikatif yang sudah ditentukan hipotesisnya. Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi dengan efektivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang.

Sampel mengambil semua populasi, Penelitian ini menggunakan populasi sasaran, karena populasi sejumlah 38 orang, maka diambil semua pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang.

B. RUANG LINGKUP PENELITIAN / FOKUS PENELITIAN

Penelitian ini lebih difokuskan kepada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi yang disebabkan oleh pengaruh motivasi pegawai, pengaruh pimpinan dan pengaruh budaya organisasi di lingkungan Kantor Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang.

C. LOKASI PENELITIAN

Penelitian ini akan dilakukan di Kantor Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang, Propinsi Jawa Tengah.

D. VARIABEL PENELITIAN

1. KLASIFIKASI VARIABEL.

- a. Efektivitas kerja pegawai variabel terpengaruh (Y)

- b. Motivasi sebagai variabel pengaruh (X_1)
- c. Kepemimpinan sebagai variabel pengaruh (X_2)
- d. Budaya organisasi variabel pengaruh (X_3)

2. DEFINISI KONSEPSIONAL

- a. Efektivitas kerja pegawai sangat diperlukan oleh suatu organisasi publik swasta, maupun pada organisasi birokrasi pemerintah. Efektivitas adalah kemampuan untuk terpenuhinya tujuan tertentu yang ingin dicapai (*doing the right things*).
- b. Motivasi adalah merupakan hal yang penting untuk mempengaruhi kesadaran seseorang. Motivasi mempunyai dua kekuatan yaitu yang berasal dari diri sendiri, berupa dorongan untuk meraih tujuan dan yang berasal dari luar yaitu dari orang lain sehingga mempengaruhi orang-orang tersebut, serta berupa harapan untuk mencapai tujuan.
- c. Kepemimpinan merupakan suatu aktivitas perilaku pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi melalui proses komunikasi (informasi) agar bawahan dapat diarahkan ketujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.
- d. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pegangan seorang pegawai sebagai sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi

3. DEFINISI OPERASIONAL

Berangkat dari pengertian penelitian tersebut di atas, maka perlu dibuat definisi operasional untuk membantu peneliti dalam

mengetahui ukuran-ukuran konsep atau variabel penelitian, sehingga peneliti memiliki pegangan dan tidak kehilangan arah mengenai dimensi-dimensi pokok dari variabel-variabel penelitian sesuai dengan apa yang akan diteliti..

a. Ukuran efektivitas keberhasilan organisasi (Y) adalah :

- Prestasi kerja
- Produktivitas
- Kepuasan kerja
- Tingkat penghasilan
- Keluar masuknya karyawan

b. Ukuran Motivasi Pegawai (X_1) adalah :

- Motive : Alasan pemenuhan kebutuhan
- Expectancy : Penghargaan Pegawai.
- Insentif :

c. Ukuran Kepemimpinan (X_2) adalah :

- Membangun hubungan :
- Mencari dan memberi informasi :
- Membuat keputusan :
- Mempengaruhi Orang :

d. Ukuran Budaya Organisasi (X_3)

- Keteraturan dan norma yang dimiliki :
- Aturan
- Iklim budaya organisasi yang dikembangkan

E. JENIS DAN SUMBER DATA

Data yang dipergunakan pada analisa data adalah data primer dan data sekunder :

1. Data Primer diperoleh dari Kantor Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang terdiri dari data-data pengamatan langsung melalui tabel, grafik, jumlah pegawai, dan data dari interview, sebagai hasil pengamatan langsung.
2. Data Sekunder didapat dari membaca buku-buku literatur, peraturan perundangan, majalah, buletin, koran dan laporan-laporan yang ada.

F. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen yang peneliti laksanakan dalam penelitian adalah kuesioner.

G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL

Populasi dari penelitian ini adalah semua pegawai maupun karyawan yang ada di Kantor Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang sedangkan sampelnya berdasarkan sensus, semua populasi dijadikan sampel.

H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara :

1. Kuesioner : Yaitu pengumpulan data dengan membagikan kuesioner kepada responden untuk dijawab secara terliiti.
2. Interview, dengan cara menyusun kalimat berupa pertanyaan yang dipandu dengan alat bantu kuesioner.
3. Observasi/melalui pengamatan langsung data-data yang ada di lapangan.

Pada penelitian survei, maka penggunaan kuesioner merupakan hal yang pokok untuk pengambilan data. Hasil kuesioner tersebut akan terjelma dalam angka-angka, tabel, analisa kuantitatif dan statistik yang berlandaskan pada kuesioner itu (Masri Singarimbun dan Tri Handayani dalam Masri Singarimbun & Sofian Effendi, 1989 : 175).

Dalam penelitian ini maka pengisian kuesioner akan dilakukan dengan membagikan langsung kepada responden. Hal ini senada dengan pendapat Paul Haque, bahwa kuesioner yang baik adalah kuesioner yang dapat bekerja, artinya mampu mengungkapkan kebenaran di lapangan, ketrampilan pewawancara yang baik, kuesioner yang buruk pun dapat bekerja secara baik.

I. TEKNIK ANALISIS DATA

a. Analisis Data

Analisis ini dilakukan terhadap data yang memerlukan pengukuran atau dengan kata lain analisis data kuantitatif adalah analisis data yang berupa angka-angka. Analisis data kuantitatif disebut juga analisis statistik, dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesa dengan menggunakan rumus-rumus statistik.

Koefisien Korelasi Rank Kendall (T)

Dipergunakan untuk menguji hipotesa minor. Tes ini digunakan untuk mencari koefisien hubungan (korelasi) antara satu variabel independent (X) dengan variabel dependent (Y)

Adapun rumusnya adalah sebagai berikut :

$$T = \frac{S}{\sqrt{1/2N(N-1) - 1x\sqrt{1/2N(N-1) - 1y}}$$

dimana :

$$Tx = 1/2 \sum t(t-1) \longrightarrow t \text{ adalah banyaknya observasi}$$

berangkat bersama

$$Ty = 1/2 \sum t(t-1)$$

Setelah t ditemukan, maka untuk menguji signifikansinya digunakan rumus Z yang rumusnya sebagai berikut :

$$Z = \frac{T}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(n-1)}}}$$

Uji signifikansi ini dilakukan dengan cara mengkonsultasikan Z hitung itu dengan Z dalam tabel dimana untuk taraf signifikansi 5 % ($\alpha = 0,05$), Z tabel besarnya = 1,96 sehingga akan diketahui bahwa :

- jika $Z_h \geq Z_t$, dengan $\mu = 0,05$ maka H_a diterima
- jika $Z_h < Z_t$, maka H_a ditolak

Koefisien Konkordansi Kendall's (W)

Test statistik ini digunakan untuk mencari/mengetahui koefisien korelasi antara dua atau lebih variabel independent (X) dengan variabel dependent (Y).

Dalam kaitannya dengan penelitian ini koefisien konkordansi Kendall's (W) digunakan untuk mengetahui koefisien korelasi antara motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang.

Adapun rumusnya adalah sebagai berikut :

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2}k^2(N^2 - N) - k \cdot \sum T}$$

dimana :

k = jumlah variabel

N = jumlah responden

S = jumlah kuadrat deviasi observasi dari mean (R)

$$\sum T = Tx1 + Tx2 + Tx3 + Ty$$

dan

$$T = \frac{\sum (t^2 - t)}{12}$$

Setelah harga W ditemukan, maka harus diuji signifikansinya dengan menggunakan rumus X² sebagai berikut :

$$X^2 = k (N - 1) W$$

dengan db = N - 1 , dan taraf signifikansinya 5 % ($\alpha = 0,05$), maka dapat diketahui bahwa :

- jika $X^2_h > X^2_t$, maka H_a diterima
- jika $X^2_h < X^2_t$, maka H_a ditolak

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. KEADAAN UMUM

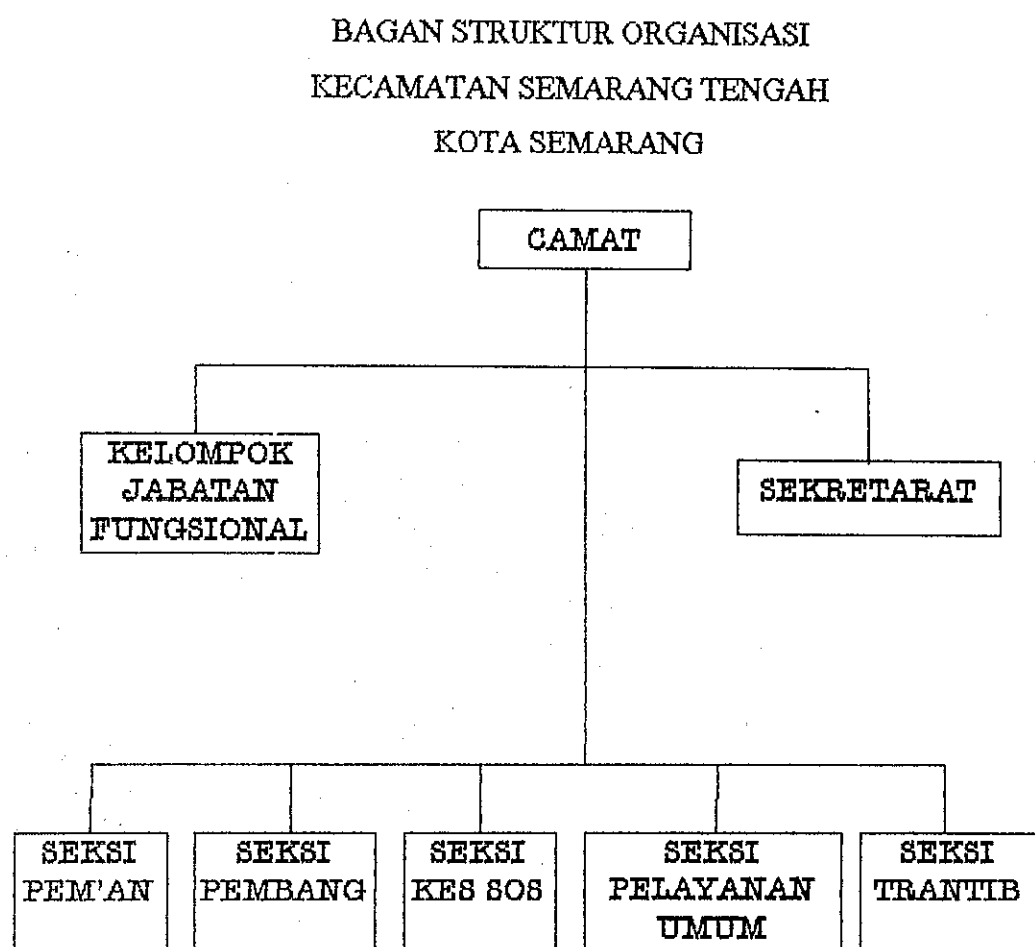
Pelaksanaan penelitian dengan judul Pengaruh motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi di Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang telah dilaksanakan Wilayah Kecamatan Semarang Tengah, dibagi menjadi 15 kelurahan, 76 RW, 491 RT, adapun kelurahan tersebut adalah :

1. Kelurahan Miroto
2. Kelurahan Brumbungan
3. Kelurahan Jagalan
4. Kelurahan Kranggan
5. Kelurahan Gabahan
6. Kelurahan Kembangsari
7. Kelurahan Sekayu
8. Kelurahan Pandansari
9. Kelurahan Bangunharjo
10. Kelurahan Kauman
11. Kelurahan Purwodinatan
12. Kelurahan Karang Kidul
13. Kelurahan Pekunden
14. Kelurahan Pindrikan Kidul

15. Kelurahan Pindrikan Lor

Sedangkan bagan struktur organisasi pemerintahan di Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang dapat kita lihat dalam gambar sebagai berikut :

Gambar IV.1



Sumber : monografi Kecamatan Semarang Tengah

Adapun jumlah pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang adalah :

TABEL IV. 1
JUMLAH PEGAWAI BERDASARKAN GOLONGAN

No	PANGKAT	GOLONGAN	JUMLAH	
			FREK	PERSEN
1.	Juru	I/c	1	2,6
2.	Pengatur Muda	II/a	7	18,4
3.	Pengatur Muda Tk I	II/b	5	13,2
4.	Pengatur	II/c	4	10,5
5.	Pengatur Tk I	II/d	8	21,1
6.	Penata Muda	III/a	3	7,8
7.	Penata Muda Tk I	III/b	1	2,8
8.	Penata	III/c	6	15,8
9.	Penata Tk I	III/d	3	7,8
JUMLAH			38	100,0

Dari jumlah pegawai yaitu 38 orang dijadikan responden atau seluruh pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah.

B. HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian tentang Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi di Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang yang berkaitan dengan variabel-variabelnya yaitu motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi serta Efektivitas, pembahasan dari masing-masing variabel sampai dengan indikatornya akan memberikan gambaran secara detail tentang karakteristik yang diuji adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas.

Dari variabel ini yaitu efektivitas akan dibahas menjadi beberapa indikator, kemudian dibagi dalam sub indikator antara lain :

a. Prestasi kerja

1). Keahlian yang dimiliki.

Pembahasan keahlian yang dimiliki oleh karyawan Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang dapat dilihat seperti yang telah dibuat akan diolah pada tabel sebagai berikut :

TABEL IV.2
KEAHLIAN YANG DIMILIKI

No	Ahli dlm melaksanakan tugas	Frek	%
1.	Selalu	12	31.6
2.	Sering	15	39.5
3.	Pernah	6	15.8
4.	Tidak Pernah	5	13.2
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 1

Hasil analisis dari tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar atau 39,5% sering merasa ahli dalam melaksanakan tugas.

Telah dikemukakan dalam hal 23 bahwa efektivitas dipengaruhi oleh inovasi yang dimiliki karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa keahlian merupakan salah satu inovasi yang dimiliki karyawan, dalam hal ini keahlian karyawan dinilai cukup baik sehingga akan memperlancar pekerjaan pegawai pada Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang.

2). Kemampuan dalam melaksanakan tugas.

Untuk mengetahui kemampuan karyawan Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

TABEL IV.3
KEMAMPUAN DALAM TUGAS

No	Mampu dlm melaks tugas	Frek	%
1.	Selalu	6	15.8
2.	Sering	22	57.9
3.	Pernah	7	18.4
4.	Tidak Pernah	3	7.9
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 2

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sering mampu melaksanakan tugas, seperti halnya tabel IV.2, kemampuan merupakan salah satu dari inovasi yang dimiliki karyawan, sedangkan penilaian responden yang cukup baik tersebut akan menjadikan sebagian besar tugas-tugas terlaksana dengan baik, karena sebagian besar karyawan mampu akan tugas yang diembannya. Hal ini sangat membantu kelancaran melaksanakan tugas di Kantor.

3). Pengetahuan yang dimiliki.

Untuk mengetahui tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

TABEL IV.4
PENGETAHUAN DALAM TUGAS

No	Memiliki pengetahuan dlm tugas	Frek	%
1.	Selalu	4	10.5
2.	Sering	12	31.6
3.	Pernah	19	50.0
4.	Tidak Pernah	3	7.9
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 3

Hasil analisis di atas terlihat jelas bahwa sebagian besar pegawai pernah memiliki pengetahuan dalam melaksanakan tugas, atas jawaban responden tentang pengetahuan dalam tugas dinilai masih kurang, sehingga hal ini akan menghambat pekerjaan dan mengakibatkan kurangnya efesiensi.

b. Kepuasan kerja.

1). Banyaknya hasil kerja yang dicapai.

Untuk mengetahui banyaknya hasil kerja yang dicapai dapat dilihat pada tabel yang telah diolah di bawah ini :

TABEL IV.5
TERLALU BANYAK TUGAS

No	Terlalu sedikit pekerjaan	Frek	%
1.	Selalu	2	5.3
2.	Sering	14	36.8
3.	Pernah	20	52.6
4.	Tidak Pernah	2	5.3
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 4

Hasil analisis tabel IV.5 tersebut di atas sebagian besar responden pernah merasa volume pekerjaan terlalu sedikit atau dapat disebut cukup banyak pekerjaan, sehingga memungkinkan ada rasa jenuh dengan pekerjaan yang dihadapi, dengan adanya kejenuhan akan menghambat pekerjaan itu sendiri dan mengakibatkan kurang efektif kerja pegawai.

2). Kepuasan terhadap hasil tugas.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

TABEL IV.6
PUAS TERHADAP HASIL KERJA

No	Puas terhadap hasil tugas	Frek	%
1.	Selalu	6	15.8
2.	Sering	18	47.4
3.	Pernah	14	36.8
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 5

Hasil analisis di atas sebagian besar sering merasa puas terhadap hasil pekerjaan mereka, telah dikemukakan tentang kreteria mengenai efektivitas salah satunya adalah kepuasan kerja yang dialami oleh seluruh karyawan, dari kepuasan ini diharap akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dan efektif hal ini sangat membantu kelancaran tugas.

c. Penyelesaian hasil tugas.

1). Penyelesaian dalam tugas.

Selanjutnya untuk mengetahui penyelesaian dalam tugas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL IV.7
DAPAT PENYELESAIAN TUGAS

No	Dapat menyelesaikan tugas	Frek	%
1.	Selalu	6	15.8
2.	Sering	25	65.8
3.	Pernah	7	18.4
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 6

Dari tabel di atas menghasilkan analisis sebagai berikut, ada 65,8% responden yang menjawab sering dapat menyelesaikan tugas, hal ini merupakan jawaban yang terbanyak dari responden, dalam penilaiannya dapat disebut baik, dari tabel tersebut dapat digambarkan bahwa sebagian besar karyawan sering dapat menyelesaikan tugas atau sebagian besar tugas dapat diselesaikan, walaupun waktunya agak lama, dari tabel dan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penyelesaian tugas oleh karyawan pada Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang cukup baik.

2). Kesalahan atas hasil tugas.

Untuk mengetahui tingkat kesalahan dalam melaksanakan tugas oleh karyawan Kantor Kecamatan

Semarang Tengah Kota Semarang, dapat dilihat pada tabel yang telah dibuat seperti di bawah ini :

TABEL IV.8
BENAR DALAM TUGAS

No	Benar menyelesaikan tugas	Frek	%
1.	Selalu	5	13.2
2.	Sering	27	71.1
3.	Pernah	5	13.2
4.	Tidak Pernah	1	2.6
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 7

Dari hasil analisis di atas menunjukkan bahwa tugas memang dapat diselesaikan dengan benar terbukti dengan adanya sebagian besar responden yaitu 71,1% responden yang menyatakan sering menyelesaikan tugas dengan benar, walaupun masih ada 2,6% karyawan yang menyatakan tugas tidak pernah terselesaikan dengan benar, dari jawaban tersebut penyelesaian tugas dengan benar oleh karyawan Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang dinilai cukup baik oleh responden.

d. Keluar masuknya karyawan.

1). Keterlambatan akan tugas dan pekerjaan.

Untuk mengetahui sejauh mana keterlambatan akan tugas karyawan Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, adalah sebagai berikut :

TABEL IV.9
MEYELESAIKAN TUGAS TEPAT WAKTU

No	Tpt wk dlm penyelesaian tugas	Frek	%
1.	Selalu	10	26.3
2.	Sering	13	34.2
3.	Pernah	13	34.2
4.	Tidak Pernah	2	5.3
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 8

Analisis di atas menunjukkan bahwa masalah waktu adalah relatif, hal ini ditunjukkan 34,2% responden menyatakan sering dan pernah tepat waktu dalam penyelesaian tugas, sehingga sarana dan prasarana Kantor masih perlu ditingkatkan.

2). Terlambat masuk Kantor.

Sedangkan tingkat keterlambatan masuk Kantor, adalah sebagai berikut :

TABEL IV.10
TERLAMBAT MASUK KANTOR

No	Tepat waktu masuk Kantor	Frek	%
1.	Selalu	8	21.1
2.	Sering	15	39.5
3.	Pernah	13	34.2
4.	Tidak Pernah	2	5.3
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 9

Hasil analisis di atas sebagian besar karyawan Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang sering terlambat masuk Kantor, hal ini akan menghambat tugas dan membuat efektivitas kerja menurun. Pengawasan merupakan salah satu unsur yang mempunyai pengaruh dalam peningkatan efektivitas, dalam permasalahan karyawan Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang sering terlambat masuk Kantor sehingga perlu adanya pengawasan, dengan demikian dapat diambil kesimpulan pengawasan diperlukan guna meningkatkan efektivitas.

3). Sering keluar pada jam dinas.

Untuk mengetahui tingkat sering keluar pada jam dinas, seperti pada tabel di bawah ini :

TABEL IV.11
SERING KELUAR PADA JAM DINAS

No	Berada dlm Kantor pd jam kerj	Frek	%
1.	Selalu	10	26.3
2.	Sering	12	31.6
3.	Pernah	14	36.8
4.	Tidak Pernah	2	5.3
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 10

Hasil analisis di atas pernah berada di dalam Kantor pada jam kerja sangat tinggi 36,8% responden menunjukkan kepatuhan pada aturan dan atasan masih kurang, sedangkan yang tidak

ada di dalam Kantor pada jam kerja tersebut pada umumnya waktu ditugaskan kelapangan atau dinas luar, makan siang karena tidak ada kantin di Kantor untuk makan siang, apalagi jika keluar pada jam kerja dilakukan tanpa ijin atau di luar keperluan dinas dapat disebut mangkir, padahal 19 ukuran efektivitas sesuai halaman 24 kemangkiran merupakan salah satu hal yang dominan dalam meningkatkan efektivitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa sering keluarnya pegawai pada jam kerja yang dinilai kurang.

2. Motivasi.

a. Pemenuhan kebutuhan.

1). Terpenuhi segala kebutuhan.

Untuk mengetahui terpenuhinya segala kebutuhan karyawan Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, adalah sebagai berikut :

TABEL IV.12
TERPENUHI KEBUTUHAN HIDUP

No	Terpenuhi segala kebutuhan	Frek	%
1.	Selalu	8	21.1
2.	Sering	16	42.1
3.	Pernah	11	28.9
4.	Tidak pernah	3	7.9
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 11

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa separoh pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang sering ingin terpenuhi segala kebutuhan hidup, hanya 7,9% yang tidak pernah ingin terpenuhi kebutuhan hidupnya, menurut Liang Gie ingin memenuhi kebutuhan adalah salah satu bentuk motiv, karena hal ini akan merangsang mereka dalam semangat bekerja, sedangkan penilaian keinginan memenuhi kebutuhan oleh responden dinilai cukup baik, sehingga motiv mereka juga cukup baik.

2). Terpenuhi keinginan mengembangkan kemampuan.

Untuk mengetahui terpenuhinya keinginan mengembangkan kemampuan, dapat dilihat pada tabel yang diolah sebagai berikut :

TABEL IV.13
MENGEMBANGKAN KEMAMPUAN

No	Ingin mengembangkan kemampuan	Frek	%
1.	Selalu	7	18.4
2.	Sering	17	44.7
3.	Pernah	10	26.3
4.	Tidak Pernah	4	10.5
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 12

Hasil analisis di atas ada 44,7% responden sering ingin mengembangkan kemampuan sehingga cukup besar bagi

pegawai untuk ikut dalam pendidikan dan pelatihan sebagai wujud partisipasi aktif dalam pengembangan karier pegawai.

3). Terpenuhi keinginan memperoleh kehormatan.

Sedangkan untuk mengetahui sejauh mana tingkat keinginan untuk memperoleh kehormatan, dapat dilihat pada tabel telah diolah dan dibuat di bawah ini :

TABEL IV.14
MEMPEROLEH KEHORMATAN

No	Ingin memperoleh kehormatan	Frek	%
1.	Selalu	5	13.2
2.	Sering	14	36.8
3.	Pernah	13	34.2
4.	Tidak Pernah	6	15.8
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 13

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa sering ingin memperoleh kehormatan merupakan jawaban terbanyak yang diberikan oleh responden atas jawaban dari pertanyaan nomor 14 yaitu 36,8%, ingin mendapat kehormatan merupakan salah satu jenis motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan, sehingga menunjukkan motivasi kerja pegawai cukup baik.

b. Penghargaan pegawai.

1). Harapan adanya pimpinan yang baik.

Untuk mengetahui keinginan adanya pemimpin yang baik, adalah sebagai berikut :

TABEL IV.15
PEMIMPIN YANG BAIK

No	Ingin pimpinan yang baik	Frek	%
1.	Selalu	5	13.2
2.	Sering	14	36.8
3.	Pernah	16	42.1
4.	Tidak Pernah	3	7.9
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 14

Hasil analisis di atas menyebutkan bahwa sebagian besar responden sering menginginkan adanya pemimpin yang baik hal ini merupakan dambaan bagi pegawai mempunyai/ memiliki pemimpin yang baik yaitu sebesar 42,1% responden merupakan sebagian dari pegawai tersebut, keinginan tersebut merupakan salah satu bentuk motivasi yang baik

2). Harapan adanya penghargaan atas prestasi kerja.

Untuk mengetahui sejauhmana adanya harapan penghargaan atas prestasi kerja, adalah seperti di bawah ini :

TABEL IV.16
PENGHARGAAN ATAS PRESTASI KERJA

No	Ingin mendapat penghargaan	Frek	%
1.	Selalu	3	7.9
2.	Sering	16	42.1
3.	Pernah	14	36.8
4.	Tidak Pernah	5	13.2
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 15

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa ada 42,1% responden yang merasa pernah ingin mendapat penghargaan atas prestasi kerjanya, hal tersebut di atas sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh David pada hal 31 yaitu "atas dasar penghargaan bahwa dengan perilaku tertentu akan dapat memperoleh hasil", sedang sebagian kecil menjawab tidak dikarenakan tidak berpengaruh pada jabatannya, apalagi ekonominya tetapi sebagian besar menginginkan penghargaan itu, maka penghargaan perlu.

3). Harapan adanya jaminan kerja.

Untuk mengetahui tingkat keinginan adanya jaminan kerja oleh pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

TABEL IV.17
JAMINAN KERJA

No	Ingin adanya jaminan kerja	Frek	%
1.	Selalu	3	7.9
2.	Sering	21	55.3
3.	Pernah	14	36.8
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 16

Dasi hasil analisis di atas tidak ada pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang yang tidak pernah menginginkan adanya jaminan kerja, semua pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang menginginkan

adanya jaminan kerja dengan ditunjukkan 55,3% responden yang menjawab sering menginginkan adanya jaminan kerja, melihat dari jawaban dari responden yang dinilai cukup baik sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi tentang adanya jaminan kerja dinilai cukup baik.

c. Insentif

1). Pemberian bonus

Untuk mengetahui sejauh mana karyawan Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang ingin mendapat bonus, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

TABEL IV.18
MENDAPAT BONUS

No	Ingin mendapat bonus	Frek	%
1.	Selalu	5	13.2
2.	Sering	23	60.5
3.	Pernah	7	18.4
4.	Tidak Pernah	3	7.9
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 17

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa jawaban dari responden menyatakan sering ingin mendapat bonus (insentif), hal ini dapat menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang yaitu 60,5%, bonus di dalam masalah ini merupakan suatu penghasilan bagi pegawai, dengan demikian dapat disimpulkan

bahwa pernyataan sering ingin mendapat bonus merupakan motivasi yang dinilai cukup baik.

2). Pemberian fasilitas peralatan kerja

Untuk mengetahui sejauh mana keinginan mendapat fasilitas kerja, dapat dilihat tabel sebagai berikut :

TABEL IV.19
FASILITAS KERJA

No	Ingin mendapat fasilitas kerja	Frek	%
1.	Selalu	5	13.2
2.	Sering	17	44.7
3.	Pernah	16	42.1
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 18

Fasilitas kerja yang baik merupakan salah satu pendorong bagi pegawai untuk bekerja yang lebih baik. Dari hasil analisis di atas sebagian besar pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang sering ingin mendapat fasilitas kerja dengan ditunjukkan 44,7% menjawab sering dan ternyata jawaban tersebut dinilai cukup baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi pegawai dinilai cukup baik.

3). Pemberian pujian atas prestasi yang dicapai.

Untuk mengetahui sejauh mana keinginan karyawan Kantor Kecamatan Semarang Tengah mendapatkan pujian atas prestasi yang dicapai, dapat dilihat pada tabel yang telah dibuat dan diolah seperti di bawah ini :

TABEL IV.20
PUJIAN ATAS PRESTASI KERJA

No	Ingin pujian atas prestasi	Frek	%
1.	Selalu	4	10.5
2.	Sering	21	55.3
3.	Pernah	10	26.3
4.	Tidak pernah	3	7.9
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 19

Pujian atas prestasi merupakan sebagian dari pengakuan seseorang, pengakuan atas prestasi dibutuhkan oleh pegawai dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Dari analisis di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sering menginginkan pujian atas prestasi yang dicapai, yaitu ditunjukkan dengan jawaban responden sebesar 21% responden menjawab sering, hal demikian merupakan jawaban yang dinilai cukup baik.

3. Kepemimpinan.

a. Membangun hubungan.

1). Pimpinan yang membimbing.

Untuk mengetahui keinginan adanya bimbingan dari pimpinan bagi karyawan Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, dapat dilihat pada tabel yang telah dibuat di bawah ini :

TABEL IV.21
BIMBINGAN DARI PIMPINAN

No	Ingin mendapat bimbingan	Frek	%
1.	Selalu	2	5.3
2.	Sering	17	44.7
3.	Pernah	14	36.8
4.	Tidak Pernah	5	13.2
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 20

Pimpinan itu sebagai suatu perilaku ketika melakukan kegiatan pengarahannya, membimbing, membina dan lainnya termasuk unsur-unsur mengarahkan.

Hasil analisis di atas ternyata banyak pegawai sering menginginkan petunjuk atau ingin mendapat bimbingan dari pimpinan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sub indikator ini dinilai cukup baik

2). Mengelola konflik.

Konflik antar karyawan kadang terjadi pada suatu organisasi termasuk pada Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang. Untuk mengetahui sejauh mana keinginan karyawan Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang memiliki pimpinan yang dapat mengelola konflik, sehingga kemungkinan terjadinya konflik dapat diminimalkan, dapat dilihat pada tabel yang telah dibuat dan diolah seperti di bawah ini :

TABEL IV.22
PEMIMPIN YANG DAPAT MENGELOLA KONFLIK

No	Ingin pimp dpt mengel konflik	Frek	%
1.	Selalu	1	2.6
2.	Sering	17	44.7
3.	Pernah	20	52.6
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 21

Hasil analisis tabel dan uraian di atas sebagian besar responden pernah menginginkan pemimpin yang dapat mengelola konflik, sehingga dapat membina suasana yang tenang ditempat kerja, secara teori kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian faham atau kesetiaan, kesepakatan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian cukup baik pada sub indikator ini, dengan adanya pemimpin yang dapat mengelola konflik maka kesesuaian faham, kesetiaan dan kesepakatan dalam dalam bekerja akan menjadi baik pula

b. Memberi informasi..

1). Menjelaskan.

Sejauh mana karyawan Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang menginginkan adanya pemimpin bagi karyawan yang dapat menjelaskan permasalahan jika suatu permasalahan yang tidak diinginkan oleh karyawan muncul, dapat dilihat pada tabel yang telah dibuat dan diolah seperti di bawah ini :

TABEL IV.23
PEMIMPIN YANG DAPAT MENJELASKAN

No	Ingin pemimpin yang dapat menjelaskan	Frek	%
2.	Sering	18	47.4
3.	Pernah	12	31.6
4.	Tidak Pernah	8	21.1
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 22

Hasil analisis di atas ternyata jawabannya selalu, sering dan pernah menginginkan pemimpin yang dapat menjelaskan masalah, sedangkan 21,1% responden tidak pernah merupakan harapan pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang bila terjadi masalah, pimpinan dapat menyelesaikan, sehingga dalam permasalahan ini dinilai cukup baik

2). Menginformasikan.

Untuk mengetahui tingkat informasi dari pimpinan, dapat dilihat pada tabel yang telah dibuat dibawah ini :

TABEL IV.24
PEMIMPIN YANG DAPAT MEMBERI INFORMASI

No	Pimpinan dapat memberi informasi	Frek	%
1.	Selalu	3	7.9
2.	Sering	17	44.7
3.	Pernah	18	47.4
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 23

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa ada 47,4% responden dapat disebut juga sebagian responden yang menyatakan informasi yang akurat sering disampaikan oleh camat agar dapat mempercepat suatu pekerjaan baik mengenai kekurangan maupun keberhasilan suatu pekerjaan yang ada dan informasi itu dapat menambah wawasan bagi pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari.

c. Membuat keputusan.

1). Merencanakan.

Untuk mengetahui sejauh mana karyawan Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang memperoleh pimpinan yang dapat merencanakan program yang baik, dapat dilihat pada tabel yang telah dibuat di bawah ini :

TABEL IV.25
PEMIMPIN YANG MERENCANAKAN PROGRAM

No	Ingin pimpinan yang dapat merencanakan program	Frek	%
1.	Selalu	2	5.3
2.	Sering	16	42.1
3.	Pernah	15	39.5
4.	Tidak Pernah	5	13.2
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 24

Hasil analisis atas pertanyaan yang telah dijawab responden menyebutkan bahwa sebagian besar dari pegawai menyatakan

sering menginginkan pemimpin yang dapat merencanakan suatu program yang baik, hal ini akan membantu perencanaan program pimpinan karena rencana itu sendiri mendapat dukungan pegawai, dapat disebut pernyataan ini dinilai baik.

2). Memecahkan masalah.

Untuk mengetahui keinginan karyawan Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang mempunyai pemimpin yang dapat memecahkan masalah, adalah :

TABEL IV.26
PEMIMPIN YANG MEMECAHKAN MASALAH

No	Pimp dpt memecahkan msalah	Frek	%
1.	Selalu	1	2.6
2.	Sering	18	47.4
3.	Pernah	15	39.5
4.	Tidak pernah	4	10.5
J u m l a h		38	100,0

Dilolah dari pertanyaan nomor 25

Hasil analisis menunjukkan ada 47,4% responden yang menyatakan sering menginginkan pemimpin yang dapat memecahkan masalah, ini merupakan dukungan yang besar, bagi camat memudahkan menyelesaikan suatu masalah, dapat disimpulkan bahwa sub indikator ini dinilai baik.

3). Mendelegasikan.

Untuk mengetahui apakah karyawan Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang menginginkan

pimpinan dapat mendelegasikan wewenang kepada bawahan, adalah sebagai berikut :

TABEL IV.27
PEMIMPIN YANG MENDELEGASIKAN WEWENANG

No	Ingin pimpinan dapat mendelegasikan	Frek	%
1.	Selalu	1	2.6
2.	Sering	16	42.1
3.	Pernah	15	39.5
4.	Tidak Pernah	6	15.8
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 26

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa ada 42,1% responden yang menyatakan sering menginginkan pemimpin yang dapat mendelegasikan wewenang, pelimpahan tanggungjawab dari atasan (pendelegasian wewenang) merupakan unsur tugas pimpinan, hal ini tidak ada tumpang tindih dalam suatu pekerjaan yang telah didelegasikan akan tertib, teratur dan rapi hal ini menghindari kesemrawutan dalam tugas.

Permasalahan tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian dari keinginan mendapat pimpinan yang dapat mendelegasikan dinilai cukup baik.

d. Membuat keputusan.

1). Mengakui.

Untuk mengetahui sejauh mana keinginan karyawan Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang memiliki

pimpinan yang dapat mengakui prestasinya, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

TABEL IV.28
PEMIMPIN YANG MENGAKUI PRESTASI

No	Ingin pimpinan mengakui prestasinya	Frek	%
1.	Selalu	5	13.2
2.	Sering	16	42.1
3.	Pernah	17	44.7
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 27

Hasil analisis sebagian besar atau 42,1% responden memilih sering menginginkan pemimpin yang dapat mengakui prestasi pegawai oleh karena itu sewajarnya camat memberikan dorongan dan memotivasi pegawainya agar berprestasi.

2). Memberi imbalan.

Untuk mengetahui keinginan mempunyai kepemimpinan yang dapat memberi imbalan, adalah :

TABEL IV.29
IMBALAN DARI PEMIMPIN

No	Ingin pemimpin yang memberi imbalan	Frek	%
1.	Selalu	1	2.6
2.	Sering	14	36.8
3.	Pernah	15	39.5
4.	Tidak Pernah	8	21.1
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 28

Hasil analisis ini sebagian besar atau 39,5% responden pernah menginginkan pemimpin yang dapat memberi imbalan yang baik berupa prestasi, jabatan atau karier, suatu pegawai hendaknya mendapatkan tugas baru yang lebih baik setelah pendidikan, pelatihan, setelah tugas belajar hal ini merupakan harapan bagi sebagian besar pegawai.

4. Budaya organisasi.

a. Keteraturan dan norma.

- 1). Menggunakan bahasa yang mudah mereka pahami dan teman baik.

Untuk mengetahui apakah pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang telah menggunakan bahasa yang mudah dipahami, dapat dilihat pada tabel yang telah diolah seperti di bawah ini :

TABEL IV.30

BAHASA YANG MUDAH DIPAHAMI

No	Menggunakan bahasa yang mudah dipahami	Frek	%
1.	Selalu	4	10.5
2.	Sering	17	44.7
3.	Pernah	9	23.7
4.	Tidak Pernah	8	21.1
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 29

Hasil analisis dari tabel di atas menunjukkan ada 44,7% responden sering berbahasa yang mudah dipahami, walaupun

bahasa Indonesia resmi sebagai pelayanan publik di Pemerintahan Indonesia tetapi diberi kebebasan menggunakan bahasa daerah dalam memperlancar pelaksanaan tugas dan keberadaannya ditengah-tengah masyarakat diakui penggunaannya.

Sedangkan untuk mengetahui banyaknya pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang mempunyai teman baik, dapat dilihat pada tabel yang telah diolah di bawah ini :

TABEL IV.31

TEMAN BAIK

No	Banyak teman baik	Frek	%
1.	Selalu	3	7.9
2.	Sering	23	60.5
3.	Pernah	9	23.7
4.	Tidak pernah	3	7.9
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 30

Hasil analisis dari tabel di atas menunjukkan bahwa ada 60,5% responden sering banyak teman baik di Kantor maupun di luar yang dapat membantu dalam urusan tugas, disini kawan memudahkan urusan – urusan tugas di Kantornya, Sehingga penilaian dari pertanyaan nomor 30 yang telah dijawab oleh pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang diperoleh nilai cukup baik.

UPT-PUSTAK-UNDIP

2). Kebiasaan yang berkembang dalam kelompok kerja.

Untuk mengetahui tentang kebiasaan yang berkembang dan diikuti oleh pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

TABEL IV.32
KEBIASAAN YANG BERKEMBANG

No	Mengikuti kebiasaan	Frek	%
1.	Selalu	5	13.2
2.	Sering	19	50.0
3.	Pernah	11	28.9
4.	Tidak Pernah	3	7.9
J u m l a h		38	100,0

Dilolah dari pertanyaan nomor 31

Hasil analisis menyebutkan bahwa pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang banyak yang mengikuti kebiasaan yang berkembang dibuktikan dengan adanya jawaban responden sejumlah 50,0% menyatakan sering mengikuti kebiasaan yang berkembang di Kantor ini kelihatannya menyangkut individu masing-masing mengingat pelayanan publik belum berjenjang menurut kemampuan masyarakatnya.

3). Tradisi yang berkembang dalam kelompok kerja.

Untuk mengetahui telah diikutinya tradisi yang berkembang oleh pegawai Kantor Kecamatan Semarang

Tengah Kota Semarang, dapat dilihat pada tabel yang telah dibuat dan diolah seperti di bawah ini :

TABEL IV.33
TRADISI YANG BERKEMBANG

No	Mengikuti tradisi	Frek	%
1.	Selalu	2	5.3
2.	Sering	18	47.4
3.	Pernah	15	39.5
4.	Tidak Pernah	3	7.9
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 32

Tradisi merupakan salah satu bagian dari budaya. Dari tabel di atas setelah dianalisis terdapat 47,4% responden yang menyatakan sering mengikuti tradisi yang berkembang hal ini juga merupakan jawaban yang terbanyak atas pertanyaan tersebut, dalam hal ini tradisi yang positif seperti kebersamaan dalam tugas dan rasa kekeluargaan dan lain sebagainya. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang mempunyai tradisi yang cukup baik.

b. Aturan.

1). Aturan yang ada dalam organisasi.

Untuk mengetahui kepatuhan pegawai terhadap aturan bagi pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, dapat dilihat seperti di bawah ini :

TABEL IV.34
PATUH TERHADAP ATURAN

No	Patuh terhadap aturan dlm tugas kerja	Frek	%
1.	Selalu	6	15.8
2.	Sering	14	36.8
3.	Pernah	16	42.1
4.	Tidak pernah	2	5.3
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 33

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa ada 36,5% dan 15,8% responden menyatakan patuh terhadap aturan dalam tugas kerja, hal ini menunjukkan telah dimengerti akan tugas dan tanggung jawab yang besar, misalnya untuk pelayanan publik sehingga tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga Kantor Kecamatan Semarang Tengah makin baik.

2). Patuh terhadap pimpinan.

Untuk mengetahui tingkat kepatuhan terhadap pimpinan, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

TABEL IV.35
PATUH TERHADAP PEMIMPIN

No	Patuh terhadap pimpinan	Frek	%
1.	Selalu	2	5.3
2.	Sering	19	50.0
3.	Pernah	14	36.8
4.	Tidak Pernah	3	7.9
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 34

Setelah melihat tabel di atas yang menunjukkan bahwa ada 50,0% responden yang menyatakan sering patuh terhadap pimpinan, kepatuhan disini hanya terbatas pada tugas atau pekerjaan di dalam Kantor sehingga sangat membantu urusan-urusan pekerjaan Kantor.

Dari tabel dan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepatuhan terhadap pimpinan mendapat penilaian cukup baik.

c. Iklim budaya organisasi.

1). Tata letak fisik.

Untuk mengetahui tingkat keikutsertaan pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang dalam menata lingkungan, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

TABEL IV.36
LINGKUNGAN KANTOR YANG RAPI

No	Membuat rapi lingkungan Kantor	Frek	%
1.	Selalu	3	7.9
2.	Sering	22	57.9
3.	Pernah	12	31.6
4.	Tidak Pernah	1	2.6
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 35

Hasil analisis menunjukkan bahwa ada 57,9% responden yang menyatakan sering membuat rapi pada lingkungan Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, dalam hal ini

diwujudkan budaya bersih baik lingkungan pekerjaan bersih dimeja Kantor maksudnya semua pekerjaan dapat diselesaikan pada hari itu juga, sehingga responden dapat menerima tentang kebersihan lingkungan Kantor dengan penilaian baik.

2). Interaksi dengan pihak luar.

Untuk mengetahui apakah pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang ikut memberi contoh perilaku yang baik dimasyarakat, dapat dilihat pada tabel yang telah dibuat dan diolah seperti di bawah ini :

TABEL IV.37
CONTOH YANG BAIK DIMASYARAKAT

No	Memberi contoh perilaku yang baik di masyarakat	Frek	%
1.	Selalu	4	10.5
2.	Sering	16	42.1
3.	Pernah	18	47.4
J u m l a h		38	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 36

Dari hasil analisis tabel di atas menunjukkan bahwa ada 42,1% dan 10,5% responden yang menyatakan memberikan contoh tingkah laku yang baik dimasyarakat, khususnya dalam kunjungan-kunjungan pegawai Kecamatan Semarang Tengah ke wilayahnya misalnya dalam menata pedagang kaki lima agar tidak mengganggu kesemrawutan dijalan-jalan dan bahkan telah mengganggu pengguna jalan. Budaya memberi contoh

perilaku yang baik kepada masyarakat ini nilai oleh pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah cukup baik. Sedangkan untuk mengetahui perilaku sopan pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah terhadap warga masyarakat, adalah :

TABEL IV.38
SOPAN TERHADAP WARGA

No	Berlaku sopan thd warga masy	Frek	%
1.	Selalu	2	5.3
2.	Sering	20	52.6
3.	Pernah	7	18.4
4.	Tidak Pernah	9	23.7
J u m l a h		38	100,00

Diolah dari pertanyaan nomor 37

Dari tabel yang telah dianalisis seperti tersebut di atas menunjukkan bahwa ada 52,6% responden yang menyatakan sering berlaku sopan terhadap warga masyarakat, perlakuan ini diharap agar dapat dukungan dalam menjalankan tugas, maka ini dilakukan agar dapat simpatik dari masyarakat. Setelah mengamati tabel dan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan sub indikator ini mendapat penilaian cukup baik.

C. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Variabel Penelitian.

Hasil diskripsi yang telah disajikan sesuai dengan data yang diperoleh dari pertanyaan dan telah dijawab oleh responden sehingga memberikan gambaran secara menyeluruh dari variabel yang diteliti.

Kemudian untuk melaksanakan uji hipotesis diperlukan skor masing-masing responden yang diteliti. Kategori yang digunakan adalah sangat baik, cukup baik, kurang baik, dan tidak baik.

Guna menyusun kategori maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$I = \frac{K}{R}$$

I = intrval

R = skor tertinggi – skor terendah

K = jumlah kelas

a. Efektivitas.

Berdasarkan tabel-tabel dari pertanyaan yang telah dijawab oleh responden, maka dibuat hasil keseluruhan sebagai kesatuan variabel Efektivitas.

Penilaian hasil dari variabel ini yang diukur melalui 10 pertanyaan yang telah dijawab oleh responden, apabila nilai ini disebar pada 4 kategori maka hasilnya adalah sebagai berikut :

$$I = \frac{40 - 10}{4} = 7,5$$

TABEL IV.39

KATEGORISASI VARIABEL EFEKTIVITAS

Keterangan	Frek	%
Sangat baik (lebih dari 33)	6	15,8
Cukup baik (26 – 33)	20	52,6
Kurang baik (18 – 25)	10	26,3
Tidak baik (10 – 17)	2	5,3
J u m l a h	38	100,0

Tabel di atas menunjukkan jumlah kategori baik dari variabel efektivitas yaitu penilaian sangat baik ditambah cukup baik, sehingga kategori baik adalah 68,4%.

Untuk kategori kurang yaitu penilaian kurang baik ditambah tidak baik, sehingga kategori kurang adalah 31,6%, dari nilai kurang ini diharap dapat menjadi baik, karena ada beberapa faktor dalam penelitian mnunjukkan kurang baik, antara lain kurangnya penilaian pengetahuan dalam tugas, terlalu banyak tugas, sering keluar dalam jam dinas, disamping hal tersebut masih banyak permasalahan lain di luar penelitian.

b. Motivasi.

Tabel di bawah ini merupakan skor dari jawaban atas pertanyaan yang diberikan kepada responden, maka dari sekor tersebut dibuat hasil keseluruhan sebagai satu kesatuan dari variabel motivasi.

Mengamati penilaian jawaban dari responden atas pertanyaan yang telah diberikan seperti tersebut di atas, adalah hasil penilaian dari variabel motivasi yang diukur melalui 9 pertanyaan yang diberikan kepada responden. Apabila nilai tersebut di atas disebarkan pada 4 kategori maka hasil sebaran tersebut akan dapat dilihat pada tabel yang telah dibuat dan diolah seperti di bawah ini

$$I = \frac{36 - 9}{4} = 6,75$$

TABEL IV.40
KATEGORISASI VARIABEL MOTIVASI

Keterangan	Frek	%
Sangat baik (30 – 36)	4	10,5
Cukup baik (23 – 29)	22	57,9
Kurang baik (16 – 22)	10	26,3
Tidak baik (9 – 15)	2	5,3
J u m l a h	38	100,0

Setelah melihat tabel di atas menunjukkan jumlah kategori baik dari variabel motivasi yaitu penilaian sangat baik ditambah cukup baik, sehingga kategori baik adalah 68,4%.

Sedangkan kategori kurang yaitu penilaian kurang baik ditambah tidak baik, sehingga kategori kurang adalah 31,6%, dari nilai kurang ini diharap dapat menjadi baik, karena ada beberapa faktor dalam penelitian menunjukkan penilaian kurang, antara lain : ingin adanya pimpinan yang baik, ingin mendapat kehormatan, penghargaan atas prestasi yang diperoleh, disamping hal tersebut masih banyak permasalahan lain di luar penelitian.

c. Kepemimpinan.

Sedangkan mengamati hasil penilaian atas jawaban responden, maka variabel kepemimpinan yang diukur melalui 9 pertanyaan yang telah dijawab oleh responden, apabila nilai ini disebar pada 4 kategori maka hasilnya adalah :

$$I = \frac{36 - 9}{4} = 6,75$$

TABEL IV.41
KATEGORISASI VARIABEL KEPEMIMPINAN

Keterangan	Frek	%
Sangat baik (30 – 36)	1	2,6
Cukup baik (23 – 29)	17	44,7
Kurang baik (16 – 22)	17	44,7
Tidak baik (9 – 15)	3	7,9
J u m l a h	38	100,0

Setelah melihat tabel di atas menunjukkan jumlah kategori baik dari variabel kepem yaitu penilaian sangat baik ditambah cukup baik, sehingga kategori baik adalah 47,4%.

Sedangkan kategori kurang yaitu penilaian kurang baik ditambah tidak baik, sehingga kategori kurang adalah 52,6%,

Dari nilai kurang yang lebih dari separoh memang nilai yang cukup besar, hal ini disebabkan karena ada beberapa faktor dalam penelitian mnunjukkan penilaian kurang, antara lain : ingin adanya pimpinan yang baik, ingin medapat kehormatah, penghargaan atas prestasi yang diperoleh, disamping hal tersebut masih banyak permasalahan lain di luar penelitian.

d. Budaya organisasi.

Tabel di bawah ini merupakan skor dari jawaban atas pertanyaan yang diberikan kepada responden, maka dari sekor tersebut dibuat hasil keseluruhan sebagai satu kesatuan dari variabel budaya organisasi

Mengamati penilaian jawaban dari responden, maka variabel budaya organisasi yang diukur melalui 9 pertanyaan apabila nilainya disebar pada 4 kategori maka hasilnya adalah :

$$I = \frac{36 - 9}{4} = 6,75$$

TABEL IV.42
KATEGORISASI VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

Keterangan	Frek	%
Sangat baik (30 – 36)	2	5,3
Cukup baik (23 – 29)	20	52,6
Kurang baik (16 – 22)	14	36,8
Tidak baik (9 – 15)	2	5,3
J u m l a h	38	100,0

Tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah kategori baik dari variabel budaya organisasi yaitu penilaian sangat baik ditambah cukup baik, sehingga kategori baik adalah 57,9%.

Sedangkan kategori kurang yaitu penilaian kurang baik ditambah tidak baik, sehingga kategori kurang adalah 42,1%, dari nilai kurang ini diharapkan dapat menjadi baik, karena ada beberapa faktor dalam penelitian menunjukkan penilaian kurang, antara lain : kurang patuhnya pegawai terhadap aturan, kurangnya keinginan memberi contoh yang baik kepada masyarakat, penghargaan atas prestasi yang diperoleh, disamping hal tersebut masih banyak permasalahan lain di luar penelitian.

2. Uji Hipotesis.

a. Hubungan Motivasi dengan Efektivitas

Hubungan antara variabel ini yaitu hubungan antara motivasi dengan efektivitas, setelah diolah dengan menggunakan

tabel silang, maka hasilnya dapat dilihat pada tabel yang telah dibuat dibawah ini :

TABEL IV.43
HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI DENGAN EFEKTIVITAS

Y \ X		MOTIVASI				Total
		1 Tdk baik	2 Ckp baik	3 Baik	4 Sgt baik	
E F E K T I V	1 Tdk Baik	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 5.3%
	2 Ckp Baik	0 0.0%	4 36.4%	5 23.8%	1 25.0%	10 26.3%
	3 Baik	0 0.0%	5 45.5%	15 71.4%	0 0.0%	20 52.6%
	4 Sgt baik	0 0.0%	2 18.2%	1 4.8%	3 75.0%	6 15.8%
	Total	2 100.0%	11 100.0%	21 100.0%	4 100.0%	38 100.0%

Dari tabel di atas, menunjukkan ada 3 responden dengan jumlah presentase 75,0% mempunyai motivasi yang sangat baik, hal ini menjadikan efektivitas baik pula, permasalahan tersebut semakin terlihat pada nilai tidak baik yaitu sejumlah 2 responden atau 100,0%, hal ini menjadikan efektivitas tidak baik pula.

Pembuktian adanya hubungan antar variabel, dilakukan dengan menggunakan program SPSS dan hasilnya adalah :

Correlations

Kendall's tau b		EFEKTIV	MOTIV
EFEKTIV	Correlation Coefficient	1.000	.277
	Sig. (2-tailed)		.021
MOTIVASI	Correlation Coefficient	.277	1.000
	Sig. (2-tailed)	.021	

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

a. Listwise N = 38

Berdasarkan tabel di atas, maka hasil uji statistik hubungan antar variabel tersebut menunjukkan bahwa koefisien rank kendall's sebesar 0,277 nilai tersebut lebih besar dari signifikan (linearity) dengan tingkat kesalahan 5% adalah 0,021, angka ini memberi arti bahwa hubungan antara kedua variabel kearah yang sama.

Dengan demikian dapat diartikan bahwa hipotesis mempunyai arti adanya hubungan positif antara motivasi dengan efektivitas sehingga dapat disebut bahwa hipotesis diterima.

b. Hubungan Kepemimpinan dengan Efektivitas

Untuk melihat hubungan antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas, dapat dilihat dengan menggunakan tabel silang antara kedua variabel yang telah dibuat dan diolah seperti di bawah ini :

TABEL IV.44
HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN DENGAN
EFEKTIVITAS

		X	KEPEMIMPINAN				Total
			1 Tdk baik	2 Ckp baik	3 Baik	4 Sgt baik	
E F E K T I V	1 Tdk Baik	2	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%	2 5.3%
	2 Ckp Baik	0	0.0%	47.1%	11.8%	0.0%	10 26.3%
	3 Baik	1	33.3%	35.30%	76.5%	0.0%	20 52.6%
	4 Sgt baik	0	0.0%	17.6%	11.8%	100.0%	6 15.8%
Total		3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	38 100.0%

Berdasarkan data pada tabel di atas, sejumlah 1 responden (100,0%) menjawab kepemimpinan yang sangat baik, menjadikan efektivitas yang sangat baik pula dan akan lebih jelas lagi apabila melihat bahwa sejumlah 2 responden (100,0%) menjawab kepemimpinan yang tidak baik akan menjadikan efektivitas yang tidak baik pula.

Dengan demikian hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas dapat diterima.

Pembuktian adanya hubungan antara motivasi dengan produktivitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS dan hasilnya adalah sebagai berikut :

Correlations

Kendall's tau b		EFEKTIV	KEPEM
EFEKTIV	Correlation Coefficient	1.000	.277
	Sig. (2-tailed)		.020
KEPEMIM	Correlation Coefficient	.277	1.000
	Sig. (2-tailed)	.020	

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

a Listwise N = 38

Hasil uji statistik hubungan antara variabel kemampuan kerja dengan variabel produktivitas kerja menunjukkan nilai koefisien rank kendall's sebesar 0,277. nilai tersebut lebih besar dari signifikan (linearity) dengan tingkat kesalahan 5% adalah 0,020, angka ini memberi arti bahwa hubungan antara kedua variabel kearah yang sama.

Sehingga hipotesis mempunyai arti adanya hubungan positif antara kepemimpinan dengan efektivitas, dapat disebut hipotesis diterima.

c. Hubungan Budaya organisasi dengan Efektivitas

Untuk dapat mengetahui adanya hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel efektivitas, dapat dilihat pada tabel silang antara kedua variabel adalah :

TABEL IV.45
HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN
EFEKTIVITAS

Y \ X		BUDAYA ORGANISASI				Total
		1 Tdk baik	2 Ckp baik	3 Baik	4 Sgt baik	
E F E K T I V I T A S	1 Tdk Baik	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 5.3%
	2 Ckp Baik	0 0.0%	6 42.9%	4 20.0%	0 0.0%	10 26.3%
	3 Baik	0 0.0%	6 42.9%	14 70.0%	0 0.0%	20 52.6%
	4 Sgt baik	0 0.0%	2 14.3%	2 10.0%	2 100.0%	6 15.8%
Total		2 100.0%	14 100.0%	20 100.0%	2 100.0%	38 100.0%

Berdasarkan data pada tabel di atas, sebesar 2 responden (100,0%) menjawab bahwa budaya organisasi sangat baik ternyata menjadikan efektivitas yang sangat baik pula, hal tersebut semakin terlihat pada nilai tidak baik yaitu sebesar 2 responden (100,0%), budaya organisasi tidak baik akan menjadikan efektivitas tidak baik.

Untuk membuktikan adanya hubungan antara iklim kerja dengan produktivitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS dan hasilnya adalah sebagai berikut :

Correlations

Kendall's tau_b		EFEKTIV	BUDAY
EFEKTIVIT	Correlation Coefficient	1.000	.272
	Sig. (2-tailed)		.023
BUDAYA	Correlation Coefficient	.272	1.000
	Sig. (2-tailed)	.023	

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

a Listwise N = 38

Dari tabel atas menunjukkan hubungan antara kedua variabel yaitu hubungan antara budaya organisasi dengan efektivitas mempunyai nilai koefisien rank kendall's 0,273 nilai tersebut lebih besar dari signifikan (linearity) dengan tingkat kesalahan 5% adalah 0,023, angka ini memberi arti bahwa hubungan antara kedua variabel kearah yang sama, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima.

d. Hubungan Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya organisasi dengan Efektivitas

Untuk melihat hubungan antara ketiga variabel independen yaitu motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi dengan efektivitas setelah diuji dengan menggunakan uji statistik konkordansi kendall's, maka hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

TABEL IV.46
NPar Tests Kendall's W Test

Ranks

	Mean Rank
EFEKTIVITAS	3.95
MOTIVASI	2.45
KEPEMIMPINAN	1.21
BUDAYA	2.39

Test Statistics

N	38
Kendall's W	.807
Chi-Square	92.045
Df	3
Asymp. Sig.	.000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Dari tabel di atas menunjukkan koefisiensi konkordansi kendall's adalah sebesar 0,807. Guna menguji tingkat kebenarannya maka dilihat dari chi-square terdapat nilai 92,045.

Dengan melihat tabel Chi square derajat kebebasan (df) = 3 dan tingkat signifikansi (α) = 5% maka didapat nilai statistik tabel = 7,815

Keputusan :

Karena deret hitung > statistik tabel (92,045 > 7,815) maka H_0 ditolak.

Berdasarkan probabilitas :

Terlihat pada kolom Asymp. Sig/Asymptotic Significance adalah 0,000 atau probabilitas di bawah 0,050 (0,000 < 0,050) maka H_0 ditolak

Hal tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan secara bersama-sama antara motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi dengan efektivitas.

Berdasarkan tabel di atas maka sumbangan dari ketiga variabel tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut ;

$$R_{123,y}^2 = W^2 = 0,807^2 = 0,651 \rightarrow 65,1 \%$$

Pengaruh $X_1, X_2, X_3 \rightarrow Y = 65,1 \%$.

Mengingat dari hasil penelitian menyebutkan bahwa pengaruh motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap efektivitas adalah 65,1%, sedang pengaruh lainnya sebesar :

$$100,0\% - 65,1\% = 44,9\%,$$

Nilai 44,9% disebabkan faktor lain di luar penelitian, misalnya : faktor ekonomi, faktor lingkungan keluarga, dan lain sebagainya.

D. DISKUSI

Hasil kajian teori yang kemudian dirumuskan kedalam hipotesis, yang kemudian diimbangkan dengan penelitian lapangan yang telah diolah dan dianalisis dan selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Hasil uji hipotesis hubungan yang signifikan antara motivasi dengan efektivitas.

Hasil uji statistik dengan menggunakan rumus kendall's antara kedua variabel yaitu motivasi dengan efektivitas menghasilkan

angka sebesar 0,277, nilai ini lebih besar dari nilai signifikansi sebesar 0,021, berarti ada hubungan antara motivasi dengan efektivitas.

Kemudian dengan membandingkan antara tabulasi silang hubungan motivasi dengan efektivitas, nilai motivasi yang sangat baik yaitu 3 responden (75,0%), menjadikan nilai efektivitas sangat baik pula. Untuk nilai motivasi yang tidak baik yaitu 2 responden (100,0%), menjadikan nilai efektivitas tidak baik pula. Dengan demikian antara motivasi dengan efektivitas mempunyai arah yang sama.

Sesuai dengan uraian pada bab II tentang hipotesis adanya hubungan antara motivasi dengan efektivitas, maka setelah diuji dengan menggunakan rumus kendall's ternyata hipotesis diterima.

2. Hasil uji hipotesis hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan efektivitas.

Pengujian hipotesis dengan menggunakan rumus kendall's, maka hasil uji statistik hubungan antara kedua variabel yaitu kepemimpinan dengan efektivitas menghasilkan nilai sebesar 0,277, nilai ini lebih besar dari nilai signifikansi sebesar 0,020, berarti ada hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas.

Setelah membandingkan dengan menggunakan tabulasi silang hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas, maka nilai kepemimpinan yang sangat baik yaitu 1 responden (100,0%), menjadikan nilai efektivitas sangat baik pula. Untuk nilai kepemimpinan yang tidak baik yaitu 2 responden (66,7%), menjadikan

nilai efektivitas tidak baik pula. Dengan demikian antara kepemimpinan dengan efektivitas mempunyai arah yang sama.

Di dalam bab II telah diuraikan tentang hipotesis adanya hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas, maka setelah diuji dengan rumus kendall's ternyata hipotesis diterima.

3. Hasil uji hipotesis hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan efektivitas.

Uji statistik hubungan antara kedua variabel yaitu budaya organisasi dengan efektivitas menghasilkan nilai sebesar 0,272, nilai ini lebih besar dari nilai signifikansi sebesar 0,023, berarti ada hubungan antara budaya organisasi dengan efektivitas.

Setelah membandingkan dengan menggunakan tabulasi silang hubungan antara budaya organisasi dengan efektivitas, maka nilai budaya organisasi yang sangat baik yaitu 2 responden (100,0%), menjadikan nilai efektivitas sangat baik pula. Untuk nilai budaya organisasi yang tidak baik yaitu 2 responden (100,0%), menjadikan nilai efektivitas tidak baik pula. Dengan demikian antara kepemimpinan dengan efektivitas mempunyai arah yang sama.

Di dalam bab II telah diuraikan tentang hipotesis adanya hubungan antara budaya organisasi dengan efektivitas, maka setelah diuji dengan rumus kendall's ternyata hipotesis diterima.

4. Hasil uji hipotesis hubungan yang signifikan antara motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi dengan efektivitas

Guna menguji hubungan antar variabel motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi dengan efektivitas, dipakai uji statistik dengan menggunakan rumus kendall's dalam hal ini memperoleh nilai sebesar 0,807, angka tersebut lebih tinggi dari nilai signifikansi dari variabel tersebut yaitu 0,000

Dengan demikian hubungan antara variabel motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi dengan efektivitas telah sesuai dengan hipotesis yaitu adanya hubungan antara motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi dengan efektivitas, maka setelah diuji dengan rumus kendall's ternyata hipotesis diterima.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini, penulis akan mengajukan simpulan dan saran-saran sebagai berikut :

A. SIMPULAN

Efektivitas organisasi pada Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang masih dapat ditingkatkan kualitasnya, ada beberapa hal yang mempengaruhi efektivitas antara lain motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi

Penelitian yang telah dilaksanakan dan diuji hipotesisnya dengan menggunakan konkordansi rank kendall's. Sedangkan uji hipotesa yang telah dilakukan terhadap data yang diperoleh sebagai jawaban atas hipotesa adalah sebagai berikut :

1. Analisis koefisiensi rank kendall's menunjukkan hubungan antara motivasi dengan efektivitas kerja sebesar 0,277, dan ternyata lebih besar dari nilai/harga signifikansi hubungan (linearity) kedua variabel tersebut dengan taraf signifikansi 1 % dengan demikian hubungannya positif. Untuk hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas dapat diketahui adanya koefisien rank kendall's sebesar 0,277 ternyata nilai tersebut lebih besar dari nilai/harga signifikansi hubungan (linearity), kedua variable tersebut bila dilihat dari signifikansi 1 % mempunyai hubungan positif antara dua variable.

Kemudian hubungan antara budaya organisasi dengan efektivitas menunjukkan koefisien rank kendall's sebesar 0,272 nilai tersebut lebih besar dari nilai/harga signifikansi hubungan (linearity), kedua variable tersebut yaitu dengan taraf signifikansi 1 % sehingga ada hubungan positif antara kedua variabel.

2. Analisis Koefisiensi Korelasi Konkordansi Kendall's (W) menunjukkan adanya hubungan antara motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi, dengan efektivitas kerja mempunyai koefisiensi korelasi sebesar 0,807, angka ini lebih besar dari nilai/harga signifikansi hubungan (linearity) antara variabel-variabel tersebut yakni sebesar 0,000 dengan demikian hubungan antara variabel-variabel tersebut adalah signifikan.
3. Sumbangan (kontribusi) pengaruh dari motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja adalah sebesar 65,1 %, sedangkan untuk pengaruh 34,9 % merupakan faktor-faktor lain diluar penelitian.

B. SARAN - SARAN.

Berdasarkan hasil penelitian, serta wawancara dengan pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah, ternyata banyak faktor lain di luar penelitian yang mempengaruhi efektivitas, maka dapatlah kiranya peneliti memberikan sekedar saran yang dianggap perlu adalah sebagai berikut :

1. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kinerja pegawai, sehingga efektivitas kerja pegawai sangat berpengaruh pada

efektivitas organisasi. Oleh karena itu efektifitas kerja pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang harus ditingkatkan, adapun beberapa langkah untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah adalah :

- Mendistribusikan tugas pekerjaan pada masing-masing pegawai yang telah menjadi tanggung jawabnya.
 - Mendelegasikan wewenang kepada bawahan.
 - Memberikan pekerjaan kepada pegawai sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikan yang dimiliki.
2. Untuk lebih meningkatkan efektivitas organisasi maka perlu adanya peran serta keterlibatan seluruh aparat Kantor Kecamatan Semarang Tengah Camat dalam memberikan motivasi. diharapkan dapat menumbuh kembangkan semangat. Motivasi dapat berasal dari diri sendiri, juga dapat berasal dari dorongan orang lain, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya, dengan adanya peningkatan kinerja diharapkan meningkat efektivitas organisasi. Untuk itu dalam mengambil kebijakan perlu mempertimbangkan unsur membimbing dan mendorong baik secara langsung maupun secara tidak langsung.
3. Dengan menyadari bahwa faktor yang menentukan adanya peningkatan efektivitas tersebut, diperlukan adanya faktor di luar penelitian untuk menunjang peningkatan efektivitas, antara lain :
- Komunikasi antar staf perlu ditingkatkan.

- Peranan dari perilaku pemimpin yang juga diperhatikan demi tercapainya efektivitas organisasi.
4. Mengingat latar belakang pendidikan pegawai Kantor Kecamatan Semarang Tengah yang sangat heterogen, maka perlu diadakan kursus-kursus atau pelatihan guna menunjang kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amien Rais, 1998, *Membangun Politik Adiluhung*, Zaman Wacana Mulia, Bandung.
- Edy Taslim, 1980, *Mencintai Pekerjaan* (Majalah Psikologi Populer Anda Nomor 89).
- Faustino Cardoso Gomes, 2000, *Managemen Sumber Daya Manusia*, Adm Offset, Yogyakarta.
- Gujarati, Damodar N, 1995, *Basic Econometrics, Third Edition*, United States Military Academy, West Point.
- Hadari Nawawi, 2000, *Management Sumber Daya Manusia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Haque, Paul, 1993, *Questionnaire Design*, Kogan Page Limited, England.
- Hodge, B. J. Antony William P. Gales, Lawrence M, 1996, *Organization Theory : A Strategic Approach*, Prentice - Hall International, Inc Engle wood Cliff, New Jersey.
- Imam Munawir, *Metode-Metode Penelitian Sosial*, Usaha Nasional, Surabaya.
- J. Vredenburg, 1984, *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*, Gramedia, Jakarta.
- John, N. Rosyandi, 1985, *Prinsip-Prinsip Cara Memimpin Perusahaan*, Akademika Pressindi, Jakarta.

- Keating Charles J. terjemahan Mangunharjono, 1991, *Kepemimpinan, Teori dan Pengembangannya*, Kanisius, Yogyakarta.
- Kootz, O'Donnel, 1989, Terjemahan Ali Hasymi A. *Intisari Manajemen*, Bina Aksara, Jakarta.
- LAN, 1995, *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia Jilid I*, Gunung Agung, Jakarta.
- Manasse Malo, Trinoningtyas, *Metode Penelitian Masyarakat*, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Masri Singarimbun, Sofian Effendi, 1987, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.
- Miftah Thoha, 1990, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Miftah Thoha, 1994, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Ndaha, Taliziduhu, 1997, *Budaya Organisasi*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Nawawi, 1990, *Administrasi Personal Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*, CV. Haji Mas Agung, Jakarta.
- Nasution, 1976, *Buku Petunjuk Membuat Thesis*, Jemmars, Bandung.
- Pamudji, S, 1993, *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*, Bumi Aksara, Bandung.

- Richard M. Steers, 1985, *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen, 1990, *Organization Theory Structure Design And Applications*, Prentice - Hall International, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Robbins, P. Stephen, 1996, *Organizational Behavior Concept, Controversies*, Education, Prentice - Hall International Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Schein, Edgar, 1992, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey - Bass Inc. Publisher, San Fransisco, California.
- Sondang, P. Siagian, 1991, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sondang, P. Siagian, 1995, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Susanto, P. Siagian, 1991, *Teori dan Prektek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Tjokrowiloto, Moerjarto, 1995, *Politik Pembangunan Sebuah Analisis Konsep Arah dan Strategi*, Tiara Wacana, Yogyakarta.
- Winardi, 1990, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Yuki, Gary, 1994, *Leadership in Organizations*, Prentice - Hall International Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

Yuki, Gary, 1996, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Prehalindo, Jakarta.

Yuki, Gary, Terjemahan Yusuf Uday, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Binawan Presindo, Jakarta.

Undang-Undang Otonomi Daerah, 2000, Restu Agung, Jakarta.

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, 1995, *Pokok-Pokok Kepegawaian*, Biro Kepegawaian DKI Jakarta, Jakarta.